

Economia de Experiências

QUALIDADE EM SERVIÇOS
OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE OPERAÇÕES



Prof. Luciel H. de Oliveira – luciel@uol.com.br

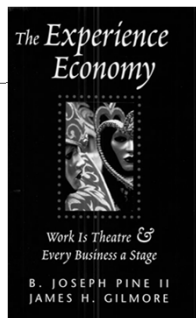
Economia de Experiências

Sua empresa vende produtos e serviços
ou eventos e experiências?



Fundamentação

- Pioneiros: Joseph Pine e James Gilmore.
- A tese que os autores defendem é a de que, hoje em dia, não basta prestar um bom serviço...
- É preciso ir além: proporcionar EXPERIÊNCIAS aos clientes.

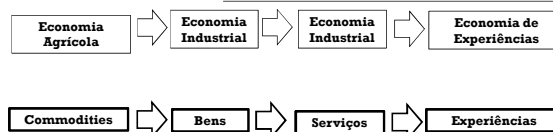


- Pine, J. and Gilmore, J. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. *Customer Experience Management*. The Free Press, New York, 2003.

Fundamentação

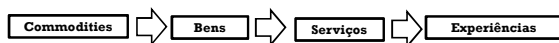
Economia de Experiências

- Estágios de desenvolvimento da história econômica



Fundamentação

Economia de Experiências



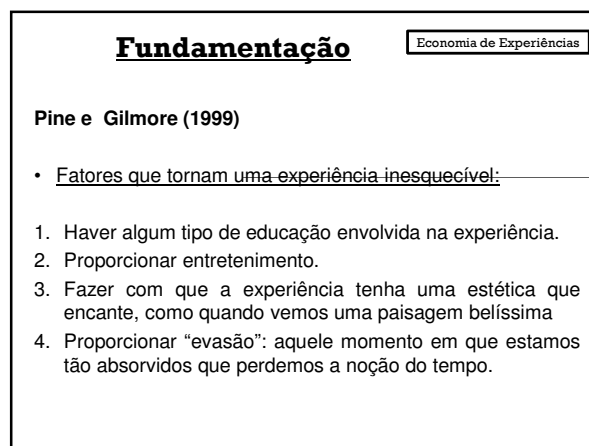
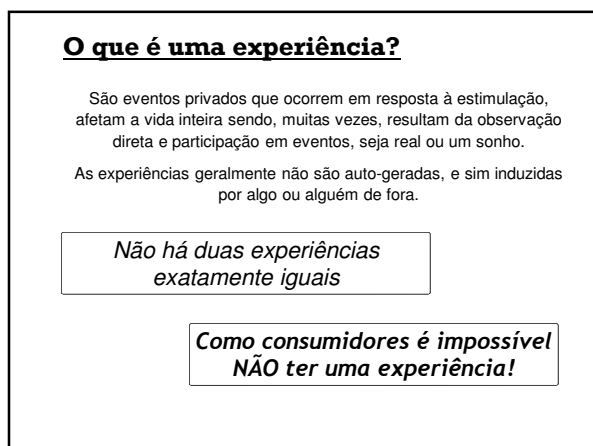
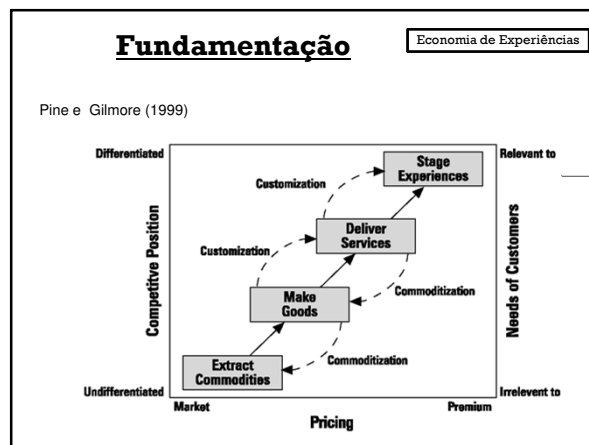
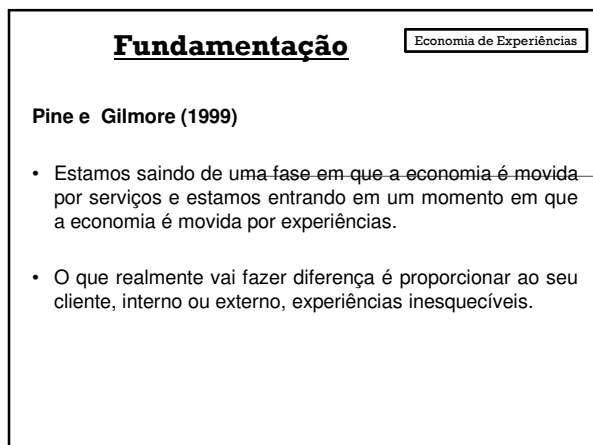
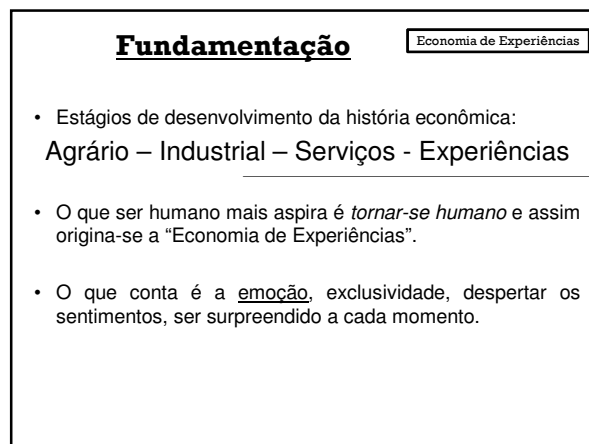
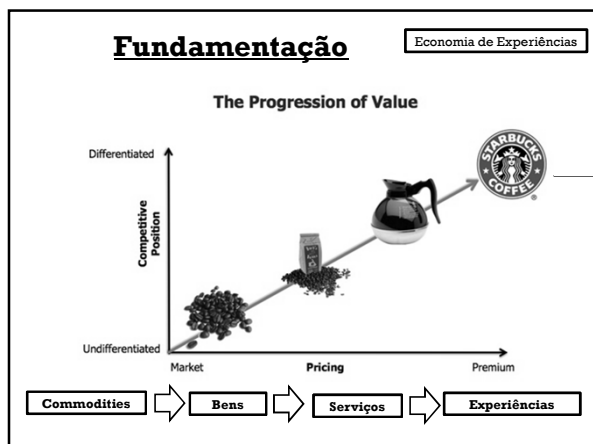
- Ex. *Bolo de aniversário*
- **Agrário** – feito em casa, compra de ingredientes, com baixo custo.
- **Industrial** – compra de kits em supermercados/mercearias – embalagens com ingredientes pré-misturados.
- **Serviços** – compra em confeitarias, pagando um preço maior, com economia de tempo.
- **Experiência** – contratação de Buffets, com ambiente adequado, decorado, ótimo atendimento, alta gastronomia, um espetáculo. *O bolo de aniversário acaba sendo oferecido gratuitamente...*



Fundamentação

Economia de Experiências





Fundamentação

Economia de Experiências

(1) Educação

- Mesmo que você não trabalhe diretamente com educação, lembre-se que todas as pessoas querem sair de qualquer experiência, qualquer troca, com a sensação de valor agregado, com o sentimento de ganhar algo novo.
- O que você tem feito no seu trabalho para mostrar claramente que conviver com você agrega alguma coisa às outras pessoas?

Fundamentação

Economia de Experiências

(2) Entretenimento

- Mesmo que você não trabalhe no "show business", entretenimento não precisa ser obrigatoriamente lazer.
- Quando somos agradáveis, fazemos as pessoas rirem, quando as pessoas comentam que estavam de mau humor e após terem encontrado conosco isto passou, estamos proporcionando algum entretenimento.

Fundamentação

Economia de Experiências

(3) Estética

- Se o cliente não vai até o seu local, como é a qualidade do material que você entrega para ele?
- Será que você entrega relatórios, propostas, folhetos, contratos ou qualquer outra coisa que dão vontade de ler?
- Ou será que ele recebe e pensa "mais uma coisa chata para fazer"?
- Se o cliente vai até você, como é o local em que você o recebe?
- Passa a impressão de eficiência e organização ou de algo desorganizado e retrógrado?

Fundamentação

Economia de Experiências

(4) Evasão

- Relacionado à perda da noção do tempo.
- Isto só conseguimos quando estamos inteiramente absorvidos em uma atividade.
- E, no trabalho, a condição para isto é estarmos muito entusiasmados com o que estamos fazendo.
- Será que você passa motivação para o cliente?
- Será que ele percebe como você está envolvido com o seu trabalho? Será que você está realmente envolvido?
- Só com paixão perdemos a noção do tempo.

Marketing de Experiências

- Mercado global inicia uma nova era.
 - Fusão: educação, entretenimento, estética e a interação
 - Para formar novos elementos de competitividade, através da geração de valor gerado pelo Marketing de Experiências.
-
- As experiências são marcantes e trazem uma lembrança mais duradoura de sua empresa ou de sua marca.
 - O comum ou previsível não encanta ninguém.
 - É preciso oferecer experiências inéditas, realizadas sob medida, com o patrocínio da empresa ou marca. Buscar tornar-se inesquecível.

Marketing de Experiências

- **Objetivo = Surpreender**
- Busca alcançar os sentidos, via conexão emocional.
- Permite ao cliente vivenciar a sensação que o produto pode provocar → Ver, sentir, tocar e ouvir
- O cliente quer ser surpreendido, seduzido e apostar em aventuras da realidade, quer viver experiências conjuntas que aprofundam vínculos e atualizam conteúdos de vida.
- O sentido de exclusividade é um dos princípios básicos das ações do Marketing de Experiências, fazendo com que o cliente se sinta realmente especial.

Diferenciais da Economia de Experiência

- Experiências são personalizadas, feitas sob medida.
- Duas pessoas podem ser alvo da mesma experiência, mas interagir com ela de modo diverso ao nível emocional, psicológico, intelectual ou até espiritual.
- Ex: peça de teatro ou diante de um concerto.
 - Nem todos reagem da mesma maneira à mensagem da peça ou ao desempenho dos atores, mas a mesma pessoa pode ter uma reação diferente ao mesmo evento, consoante o seu estado psicológico no momento.
- **DESAFIO aos empresários e gestores: ser criativos e inovadores.**

Referência

- Indústria de entretenimento
- um dos negócios em que esta tendência é mais visível
- Walt Disney → pioneira, que oferece um universo de magias e sonhos para todas as idades

**Tendências**

- O mercado corporativo começa a ingressar na economia de experiências:
 - oferecendo momentos memoráveis a clientes (fidelização), funcionários (incentivo) e quem sabe a toda cadeia produtiva do negócio.
- Independente de qual seja o segmento que vai chegar mais perto de adotar a tendência, será por conta da Economia de Experiência que uma empresa alcançará mais sucesso do que outras.
- **As empresas de sucesso no futuro venderão espetáculos.**

Tendências

- A venda de uma experiência não se limita aos teatros, parques de diversão e festas...
- Em tudo é possível podemos colocar experiências e espetáculos.
 - Uma reunião com clientes, ou treinar uma equipe de vendas, por exemplo, em um ambiente totalmente saudável, construtivo e multisensorial – jogar futebol, degustar café/vinho, voar de balão...
 - Um restaurante, uma loja de automóvel, uma locadora de DVD,... tudo cabe um espetáculo.
- T.I. = novos meios para criar experiências: jogos interativos, simuladores, eventos de experiências ou a realidade virtual.

Marketing Tradicional X Marketing Experiencial

| | Tradicional | Experiencial |
|------------------------------|---|---|
| Foco | O produto intrínseco: suas características e benefícios | Experiência integral |
| Produto | Clara e limitada definição de categorias de produtos e consumidores | Consumo num contexto situacional mais amplo: sócio-cultural |
| Clientes | Tomada de decisões racional: busca, avaliação, compra e consumo. | Racionais e emocionais: sentimentos, fantasias, diversão. |
| Métodos e Ferramentas | Análíticos, quantitativos | Ecléticos, visuais, intuitivos |
| Marca | Instrumento de identificação | Não é só um indicador estático. É um gerador de experiências. |

Análise econômica

| Tipo de Economia | Agrária | Industrial | Serviços | Experiências |
|---------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Oferta | Commodities | Bens | Serviços | Experiências |
| Função econômica | Extrair | Fabricar | Entregar | Representar |
| Natureza da oferta | Consumível | Tangível | Intangível | Memorável, Marcante, Encantadora |
| Aspecto chave | Natural | Padronizado | Sob medida | Pessoal |
| Forma de entrega | A granel | Armazenado depois da produção | Entrega conforme a demanda | Se desfruta quando se compra |
| O vendedor é... | Comerciante | Fabricante | Provedor | Representante |
| O comprador é... | Mercado | Usuário | Cliente | Convidado |
| Fatores de demanda | Características | Funções | Benefícios | Sensações |

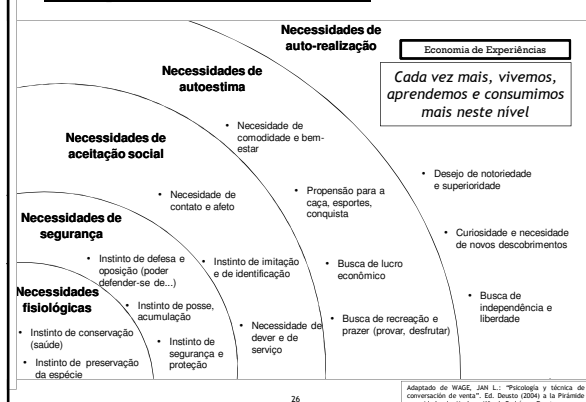
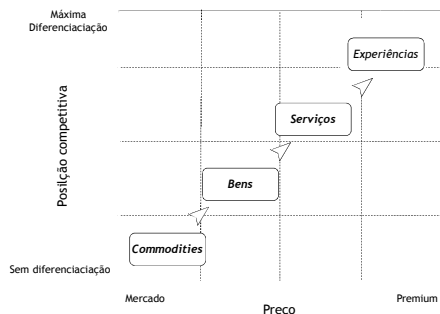
Pine & Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," Harvard Business Review, July/Aug 1998

Os produtos já não apresentam diferenças

Nós consumidores já não nos importamos apenas com as características, com as vantagens funcionais, com a qualidade ou com a imagem da marca de produtos / serviços

BUSCAMOS MAIS !!!

Produtos, serviços, campanhas que encantem nossos sentidos, que nos cheguem ao coração, que estimulem nossa mente e espírito, que possam incorporar ao seu estilo de vida.

Hierarquia de necessidades de Maslow**Progreso do valor econômico****Por que são tão importantes as “experiências”?**

- Criam uma complexa rede de associações na mente do consumidor.
- O que lembro melhor ...
... Um anúncio para uma marca?
... Um teste de um produto de marca?
- Permitem às marcas se diferenciarem umas das outras.
- As empresas devem procurar criar experiências positivas e de lembrar, o que significa conhecer o significado das marcas, expectativas, motivações e limitações cognitivas dos consumidores.

As empresas podem gerir estrategicamente experiências...

Marketing de Experiência**Análise das experiências dos clientes**

- Compreensão de como desenvolver a experiência do cliente,
- Identificação dos pontos fortes e fracos (ineficiências, redundâncias, inconsistências)
- Melhorar a experiência que a sequência ocorre sem erros, com suavidade
- Esta análise deve permitir entender quais são os aspectos mais valorizados na relação.
- Coloque-se no lugar do cliente, siga o processo passo a passo e tente viver a mesma experiência de sua perspectiva.
- Metodologia de análise: **Descobrir os “Momentos da Verdade”.**

Tipos de experiências

As experiências foram classificadas em cinco tipos (também chamado *Strategic Experiential Modules*) que formam a base do sistema de Marketing Experiential:



Schmitt, B. (1999)

Tipos de experiências

Módulos Experienciais Estratégicos (MEE)



Schmitt, B. (1999)

Como é possível gerar experiências

MEE
Módulos Experienciais Estratégicos



EX PROs
Provedores de Experiência

- Sensações
- Sentimentos
- Pensamento
- Ações
- Relações
- Híbridos dos anteriores

- Comunicações: Publicidade ...
- Identidade visual, verbal símbolos
- Produto, Presença
- Co-gestão de marcas, patrocínio ...
- Ambientes: escritórios, lojas ...
- Web Sites
- Funcionários: vendedores ...

A geração de módulos estratégicos de sensações, sentimentos, pensamentos, ações e relacionamentos ocorre através dos "Provedores de Experiência" (Expro). Os Expro são os componentes táticos. Com a combinação do MEE e Expro tem-se a matriz experiencial - uma ferramenta de planejamento estratégico.

Schmitt, B. (1999)

Matriz Experiencial



Ex Pros
Experience Providers

| Matriz Experiencial | Comunicação | Identidades | Produtos | Marcas | Entorno | Etc. |
|---------------------|-------------|-------------|----------|--------|---------|------|
| Sensações | | | | | | |
| Sentimentos | | | | | | |
| Pensamentos | | | | | | |
| Relações | | | | | | |
| Atuações | | | | | | |

Planejamento estratégico de marketing com base nas experiências

Schmitt, B. (1999)

Para mais referências / práticas

- Pine, J. and Gilmore, J. The Experience Economy. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. Customer Experience Management. The Free Press, New York, 1999.
- European Centre for the Experience Economy
<http://www.experience-economy.com>
- Experience Solutions Consulting
<http://www.solutionstalk.com/experience-solutions>

Medindo a Qualidade dos Serviços através do SERVQUAL

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

luciel.oliveira@fgv.br

O trabalho de Parasuraman et. al. (1988) resultou num instrumento para avaliar expectativas e percepções de clientes sobre a qualidade de serviços em organizações comerciais e de serviços chamado SERVQUAL. Os tópicos deste instrumento estimam os pontos centrais da questão da qualidade em serviços, uma vez que esses pontos centrais transcendem e independem de específicas funções, áreas ou organizações.

Este instrumento, já validado em outros estudos bem como na avaliação de serviços em educação, é composto por três partes: a primeira contém questões para aferição das expectativas - em relação a uma excelente escola técnica de formação gerencial; a segunda consiste de questões para avaliação das percepções - em relação ao desempenho da prestação de serviço sob estudo; a parte final consiste em uma pergunta única e abrangente sobre o desempenho geral da organização. Independentemente do tipo particular de serviço que está sendo avaliado, as questões do instrumento são agrupadas em 5 dimensões de avaliação:

1. **Aspectos Tangíveis** - visual das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e material de comunicação.
2. **Confiabilidade** - capacidade para realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa.
3. **Presteza ou Prontidão** - disposição para servir - Inclinação ou desejo de ajudar os clientes e a lhes prestar um bom e rápido serviço.
4. **Segurança ou Garantia** - conhecimento e cortesia demonstrada pelos funcionários e sua habilidade para inspirar segurança e certa intimidade com o cliente.
5. **Empatia** - personalização ou cuidado. Atendimento prestado aos clientes pautado na atenção individualizada aos seus clientes.

Para cada dimensão, a qualidade dos serviços é calculada pela diferença entre a avaliação da percepção dos resultados e a da expectativa:


$$G = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

Desde que foi proposto, este instrumento foi aplicado por muitos pesquisadores, em muitas organizações, tendo sido comprovada sua validade para a avaliação geral da qualidade dos serviços da área de Informática, bem como para orientar as ações dos gerentes da área.

Em linhas gerais, a estratégia de melhoria da qualidade dos serviços de uma organização, passa simultaneamente por ações que reduzam as expectativas dos clientes, enquanto se melhora a qualidade do serviço prestado

Os gestores de quaisquer áreas da organização, podem usar o SERVQUAL (com adaptações necessárias) para diagnosticar quais as dimensões do serviço precisam de atenção. Os gerentes das organizações precisam reconhecer que o seu desempenho é influenciado pela percepção da qualidade dos serviços. Considerando isto, duas coisas podem ser feitas:

1. Precisam medir o "gap" usando um instrumento como o SERVQUAL. Se a qualidade dos serviços não for avaliada regularmente, os gerentes poderão vir a efetivamente "ignorar" os clientes.
2. Precisam decidir a estratégia de redução ou diminuição dos "gaps" - reduzindo as expectativas ou melhorando os serviços.

A **Percepção** pode ser aumentada focalizando a *Confiabilidade*, uma dimensão-chave identificada em muitas nas pesquisas. Sabe-se que não é possível ter produtos tangíveis 100% confiáveis, devido aos diversos fatores imponderáveis, porém é possível atingir 100% em *Prontidão*, *Garantia* e *Empatia*, que podem ser controladas pela gerência da área em estudo. Os gerentes também podem agir simultaneamente no gerenciamento das **Expectativas** para produzir uma pequena redução. Isto pode ser conseguido através de uma efetiva, franca e aberta comunicação com seus usuários.

Para servir de orientação para os gerentes e pesquisadores, escola, diagnosticando quais as dimensões precisam de mais atenção, apresenta-se um exemplo de aplicação do questionário (Tabela 1), e propõe-se o Quadro 1, onde é possível ver os "gaps" para cada uma das dimensões deste modelo de avaliação de qualidade.

Quadro 1: Tabulação Geral dos "Gaps" pelas Dimensões

| DIMENSÃO | Questões Avaliadoras | Expectativa | Desempenho ou Percepção | GAP |
|---|----------------------|-------------|-------------------------|-----|
| Confiabilidade: capacidade para realizar um serviço prometido de forma confiável e precisa. | 5 a 9 | | | |
| Presteza ou Prontidão: disposição ou desejo de ajudar os alunos e a lhes prestar um bom serviço. | 10 a 13 | | | |
| Aspectos Tangíveis: visual das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação. | 1 a 4 | | | |
| Empatia: atendimento prestado aos usuários pautado na atenção individualizada aos alunos. | 18 a 22 | | | |
| Segurança ou Garantia: conhecimento e cortesia, que inspiram confiança e segurança ao aluno. | 5 a 9 | | | |
| GAP TOTAL : | | | | |

Para a gestão organizacional, este quadro fornece uma visão mais clara sobre quais aspectos deverão ser objeto de atenção. A estratégia a ser utilizada para melhorar o "gap" de cada uma das dimensões pode ser diferente, pois como já vimos, é possível atuar tanto na redução de expectativas como na melhoria da percepção dos usuários.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. Servqual: a multipleitem scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12-40, 1988.

Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

| Item | | Expectativa (E) | Desempenho (D) | | | |
|---------------------|--------------------|--|---|-----|-----|---------------------|
| 1 | Aspectos Tangíveis | Eles deveriam ter equipamentos modernos. | XYZ têm equipamentos modernos. | | | |
| 2 | | As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas. | As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas. | | | |
| 3 | | Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados. | Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados. | | | |
| 4 | | As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido. | A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido. | | | |
| 5 | Confiabilidade | Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo. | Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz. | | | |
| 6 | | Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros. | Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro. | | | |
| 7 | | Estas empresas deveriam ser de confiança. | XYZ é de confiança. | | | |
| 8 | | Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido. | XYZ fornece o serviço no tempo prometido. | | | |
| 9 | | Eles deveriam manter seus registros de forma correta. | XYZ mantém seus registros de forma correta. | | | |
| 10 | Presteza | Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados. | XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados. | | | |
| 11 | | Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas. | Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ. | | | |
| 12 | | Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes. | Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes. | | | |
| 13 | | É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos. | Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes. | | | |
| 14 | Segurança | Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa. | Você pode acreditar nos empregados da XYZ. | | | |
| 15 | | Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa. | Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ. | | | |
| 16 | | Seus empregados deveriam ser educados. | Empregados da XYZ são educados. | | | |
| 17 | | Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente. | Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente. | | | |
| 18 | Empatia | Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes. | XYZ não dão atenção individual a você. | | | |
| 19 | | Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes. | Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal. | | | |
| 20 | | É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes. | Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades | | | |
| 21 | | É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo. | XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo. | | | |
| 22 | | Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes. | ZYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes. | | | |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |
| Discordo Fortemente | | | | | | Concordo Fortemente |

Economia de Experiências

QUALIDADE EM SERVIÇOS
OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE OPERAÇÕES



Prof. Luciel H. de Oliveira – luciel@uol.com.br

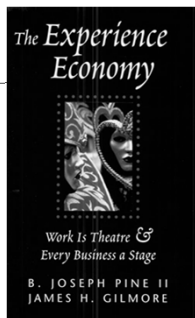
Economia de Experiências

Sua empresa vende produtos e serviços
ou eventos e experiências?



Fundamentação

- Pioneiros: Joseph Pine e James Gilmore.
- A tese que os autores defendem é a de que, hoje em dia, não basta prestar um bom serviço...
- É preciso ir além: proporcionar EXPERIÊNCIAS aos clientes.

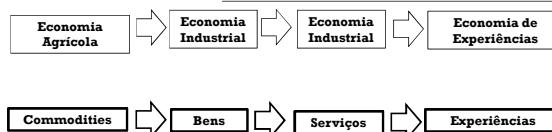


- Pine, J. and Gilmore, J. *The Experience Economy*. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. *Customer Experience Management*. The Free Press, New York, 2003.

Fundamentação

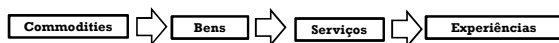
Economia de Experiências

- Estágios de desenvolvimento da história econômica



Fundamentação

Economia de Experiências



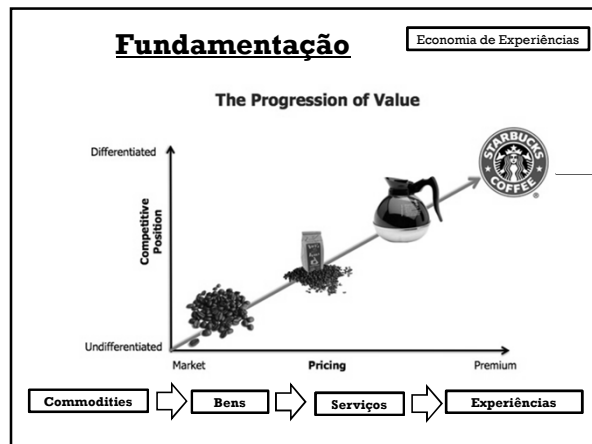
- Ex. *Bolo de aniversário*
- **Agrário** – feito em casa, compra de ingredientes, com baixo custo.
- **Industrial** – compra de kits em supermercados/mercearias – embalagens com ingredientes pré-misturados.
- **Serviços** – compra em confeitarias, pagando um preço maior, com economia de tempo.
- **Experiência** – contratação de Buffets, com ambiente adequado, decorado, ótimo atendimento, alta gastronomia, um espetáculo. *O bolo de aniversário acaba sendo oferecido gratuitamente...*



Fundamentação

Economia de Experiências





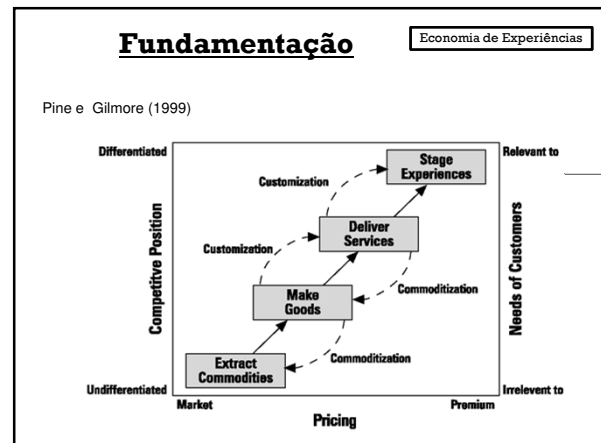
Fundamentação Economia de Experiências

- Estágios de desenvolvimento da história econômica:
Agrário – Industrial – Serviços - Experiências
- O que ser humano mais aspira é *tornar-se humano* e assim origina-se a “Economia de Experiências”.
- O que conta é a emoção, exclusividade, despertar os sentimentos, ser surpreendido a cada momento.

Fundamentação Economia de Experiências

Pine e Gilmore (1999)

- Estamos saindo de uma fase em que a economia é movida por serviços e estamos entrando em um momento em que a economia é movida por experiências.
- O que realmente vai fazer diferença é proporcionar ao seu cliente, interno ou externo, experiências inesquecíveis.



O que é uma experiência?

São eventos privados que ocorrem em resposta à estimulação, afetam a vida inteira sendo, muitas vezes, resultam da observação direta e participação em eventos, seja real ou um sonho.

As experiências geralmente não são auto-geradas, e sim induzidas por algo ou alguém de fora.

Não há duas experiências exatamente iguais

Como consumidores é impossível NÃO ter uma experiência!

Fundamentação Economia de Experiências

Pine e Gilmore (1999)

- Fatores que tornam uma experiência inesquecível:
 - Haver algum tipo de educação envolvida na experiência.
 - Proporcionar entretenimento.
 - Fazer com que a experiência tenha uma estética que encante, como quando vemos uma paisagem belíssima
 - Proporcionar “evasão”: aquele momento em que estamos tão absorvidos que perdemos a noção do tempo.

Fundamentação

Economia de Experiências

(1) Educação

- Mesmo que você não trabalhe diretamente com educação, lembre-se que todas as pessoas querem sair de qualquer experiência, qualquer troca, com a sensação de valor agregado, com o sentimento de ganhar algo novo.
- O que você tem feito no seu trabalho para mostrar claramente que conviver com você agrega alguma coisa às outras pessoas?

Fundamentação

Economia de Experiências

(2) Entretenimento

- Mesmo que você não trabalhe no "show business", entretenimento não precisa ser obrigatoriamente lazer.
- Quando somos agradáveis, fazemos as pessoas rirem, quando as pessoas comentam que estavam de mau humor e após terem encontrado conosco isto passou, estamos proporcionando algum entretenimento.

Fundamentação

Economia de Experiências

(3) Estética

- Se o cliente não vai até o seu local, como é a qualidade do material que você entrega para ele?
- Será que você entrega relatórios, propostas, folhetos, contratos ou qualquer outra coisa que dão vontade de ler?
- Ou será que ele recebe e pensa "mais uma coisa chata para fazer"?
- Se o cliente vai até você, como é o local em que você o recebe?
- Passa a impressão de eficiência e organização ou de algo desorganizado e retrógrado?

Fundamentação

Economia de Experiências

(4) Evasão

- Relacionado à perda da noção do tempo.
- Isto só conseguimos quando estamos inteiramente absorvidos em uma atividade.
- E, no trabalho, a condição para isto é estarmos muito entusiasmados com o que estamos fazendo.
- Será que você passa motivação para o cliente?
- Será que ele percebe como você está envolvido com o seu trabalho? Será que você está realmente envolvido?
- Só com paixão perdemos a noção do tempo.

Marketing de Experiências

- Mercado global inicia uma nova era.
 - Fusão: educação, entretenimento, estética e a interação
 - Para formar novos elementos de competitividade, através da geração de valor gerado pelo Marketing de Experiências.
-
- As experiências são marcantes e trazem uma lembrança mais duradoura de sua empresa ou de sua marca.
 - O comum ou previsível não encanta ninguém.
 - É preciso oferecer experiências inéditas, realizadas sob medida, com o patrocínio da empresa ou marca. Buscar tornar-se inesquecível.

Marketing de Experiências

- **Objetivo = Surpreender**
- Busca alcançar os sentidos, via conexão emocional.
- Permite ao cliente vivenciar a sensação que o produto pode provocar → Ver, sentir, tocar e ouvir
- O cliente quer ser surpreendido, seduzido e apostar em aventuras da realidade, quer viver experiências conjuntas que aprofundam vínculos e atualizam conteúdos de vida.
- O sentido de exclusividade é um dos princípios básicos das ações do Marketing de Experiências, fazendo com que o cliente se sinta realmente especial.

Diferenciais da Economia de Experiência

- Experiências são personalizadas, feitas sob medida.
- Duas pessoas podem ser alvo da mesma experiência, mas interagir com ela de modo diverso ao nível emocional, psicológico, intelectual ou até espiritual.
- Ex: peça de teatro ou diante de um concerto.
 - Nem todos reagem da mesma maneira à mensagem da peça ou ao desempenho dos atores, mas a mesma pessoa pode ter uma reação diferente ao mesmo evento, consoante o seu estado psicológico no momento.
- **DESAFIO aos empresários e gestores: ser criativos e inovadores.**

Referência

- Indústria de entretenimento
- um dos negócios em que esta tendência é mais visível
- Walt Disney → pioneira, que oferece um universo de magias e sonhos para todas as idades

**Tendências**

- O mercado corporativo começa a ingressar na economia de experiências:
 - oferecendo momentos memoráveis a clientes (fidelização), funcionários (incentivo) e quem sabe a toda cadeia produtiva do negócio.
- Independente de qual seja o segmento que vai chegar mais perto de adotar a tendência, será por conta da Economia de Experiência que uma empresa alcançará mais sucesso do que outras.
- **As empresas de sucesso no futuro venderão espetáculos.**

Tendências

- A venda de uma experiência não se limita aos teatros, parques de diversão e festas...
- Em tudo é possível podemos colocar experiências e espetáculos.
 - Uma reunião com clientes, ou treinar uma equipe de vendas, por exemplo, em um ambiente totalmente saudável, construtivo e multisensorial – jogar futebol, degustar café/vinho, voar de balão...
 - Um restaurante, uma loja de automóvel, uma locadora de DVD,... tudo cabe um espetáculo.
- T.I. = novos meios para criar experiências: jogos interativos, simuladores, eventos de experiências ou a realidade virtual.

Marketing Tradicional X Marketing Experiencial

| | Tradicional | Experiencial |
|------------------------------|---|---|
| Foco | O produto intrínseco: suas características e benefícios | Experiência integral |
| Produto | Clara e limitada definição de categorias de produtos e consumidores | Consumo num contexto situacional mais amplo: sócio-cultural |
| Clientes | Tomada de decisões racional: busca, avaliação, compra e consumo. | Racionais e emocionais: sentimentos, fantasias, diversão. |
| Métodos e Ferramentas | Análíticos, quantitativos | Ecléticos, visuais, intuitivos |
| Marca | Instrumento de identificação | Não é só um indicador estático. É um gerador de experiências. |

Análise econômica

| Tipo de Economia | Agrária | Industrial | Serviços | Experiências |
|---------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Oferta | Commodities | Bens | Serviços | Experiências |
| Função econômica | Extraír | Fabricar | Entregar | Representar |
| Natureza da oferta | Consumível | Tangível | Intangível | Memorável, Marcante, Encantadora |
| Aspecto chave | Natural | Padronizado | Sob medida | Pessoal |
| Forma de entrega | A granel | Armazenado depois da produção | Entrega conforme a demanda | Se desfruta quando se compra |
| O vendedor é... | Comerciante | Fabricante | Provedor | Representante |
| O comprador é... | Mercado | Usuário | Cliente | Convidado |
| Fatores de demanda | Características | Funções | Benefícios | Sensações |

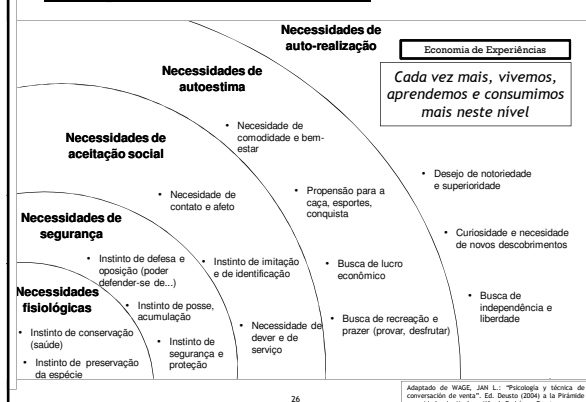
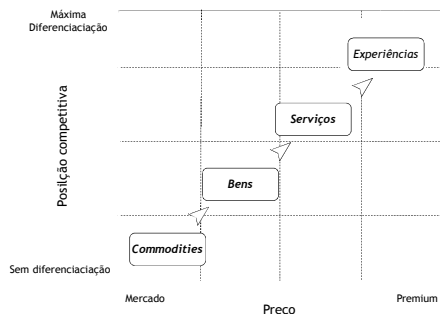
Pine & Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," Harvard Business Review, July/Aug 1998

Os produtos já não apresentam diferenças

Nós consumidores já não nos importamos apenas com as características, com as vantagens funcionais, com a qualidade ou com a imagem da marca de produtos / serviços

BUSCAMOS MAIS !!!

Produtos, serviços, campanhas que encantem nossos sentidos, que nos cheguem ao coração, que estimulem nossa mente e espírito, que possam incorporar ao seu estilo de vida.

Hierarquia de necessidades de Maslow**Progreso do valor econômico****Por que são tão importantes as “experiências”?**

- Criam uma complexa rede de associações na mente do consumidor.
- O que lembro melhor ...
... Um anúncio para uma marca?
... Um teste de um produto de marca?
- Permitem às marcas se diferenciarem umas das outras.
- As empresas devem procurar criar experiências positivas e de lembrar, o que significa conhecer o significado das marcas, expectativas, motivações e limitações cognitivas dos consumidores.

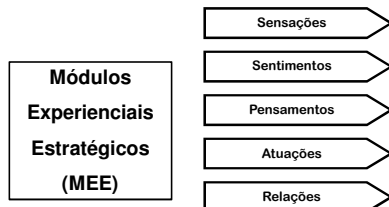
As empresas podem gerir estrategicamente experiências...

Marketing de Experiência**Análise das experiências dos clientes**

- Compreensão de como desenvolver a experiência do cliente,
- Identificação dos pontos fortes e fracos (ineficiências, redundâncias, inconsistências)
- Melhorar a experiência que a sequência ocorre sem erros, com suavidade
- Esta análise deve permitir entender quais são os aspectos mais valorizados na relação.
- Coloque-se no lugar do cliente, siga o processo passo a passo e tente viver a mesma experiência de sua perspectiva.
- Metodologia de análise: **Descobrir os “Momentos da Verdade”.**

Tipos de experiências

As experiências foram classificadas em cinco tipos (também chamado *Strategic Experiential Modules*) que formam a base do sistema de Marketing Experiential:



Schmitt, B. (1999)

Tipos de experiências

Módulos Experienciais Estratégicos (MEE)



Schmitt, B. (1999)

Como é possível gerar experiências

MEE
Módulos Experienciais Estratégicos



EX PROs
Provedores de Experiência

- Sensações
- Sentimentos
- Pensamento
- Ações
- Relações
- Híbridos dos anteriores

- Comunicações: Publicidade ...
- Identidade visual, verbal símbolos
- Produto, Presença
- Co-gestão de marcas, patrocínio ...
- Ambientes: escritórios, lojas ...
- Web Sites
- Funcionários: vendedores ...

A geração de módulos estratégicos de sensações, sentimentos, pensamentos, ações e relacionamentos ocorre através dos "Provedores de Experiência" (Expro). Os Expro são os componentes táticos. Com a combinação do MEE e Expro tem-se a matriz experiencial - uma ferramenta de planejamento estratégico.

Schmitt, B. (1999)

Matriz Experiencial



Ex Pros
Experience Providers

| Matriz Experiencial | Comunicação | Identidades | Produtos | Marcas | Entorno | Etc. |
|---------------------|-------------|-------------|----------|--------|---------|------|
| Sensações | | | | | | |
| Sentimentos | | | | | | |
| Pensamentos | | | | | | |
| Relações | | | | | | |
| Atuações | | | | | | |

Planejamento estratégico de marketing com base nas experiências

Schmitt, B. (1999)

Para mais referências / práticas

- Pine, J. and Gilmore, J. The Experience Economy. Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Schmitt, B. Customer Experience Management. The Free Press, New York, 1999.
- European Centre for the Experience Economy
<http://www.experience-economy.com>
- Experience Solutions Consulting
<http://www.solutionstalk.com/experience-solutions>

Qualidade, Estratégia e Competitividade

Ref.: DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. *Estratégia e Competitividade Empresarial: Inovação e criação de valor*. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.6-7.

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br

1



Origem Militar

"planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos"

- Pós II Guerra: atacar mercados e se defender dos concorrentes.
- Anos 1960: planos específicos – SWOT
- Anos 1970: empresas japonesas – competência operacional.
- Anos 1980: Posicionamento Estratégico → Porter.
- Anos 2000: Estratégia + Competitividade + Adequação ao cliente + parcerias com fornecedores e concorrentes → modelo "Ganha-Ganha"



Estratégia

- Atualmente, o tema "estratégia" continua dominando a atenção de gestores, consultores e acadêmicos.

Como definir **ESTRATÉGIA**?

- A forma como pode ser vista está relacionada às circunstâncias internas da empresa e de seu ambiente de negócios.



Estratégia

- Para cada organização empresarial, uma determinada teoria poderá ser mais adequada que a outra.
- Sendo assim, existem diversas maneiras de abordar o futuro



Perspectivas no campo da estratégia empresarial

| | Clássica | Processual | Evolucionária | Sistêmica |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Estratégia | Formal | Artesanal | Eficiente | Imersa |
| Racionalidade | Maximização dos lucros | Vaga | Sobrevivência | Local |
| Foco | Interno (planos) | Interno (políticas/cognições) | Externa (mercados) | Externa (sociedades) |
| Processos | Análítico | Barganha / aprendizado | Darwiniano | Social |
| Influências-chave | Economia/militar | Psicologia | Economia/biologia | Sociologia |
| Autores principais | Chandler; Ansoff; Porter | Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew | Hannah e Freeman; Williamson | Granovetter; Whitley |
| Floresceu durante | 1960s | 1970s | 1980s | 1990s |

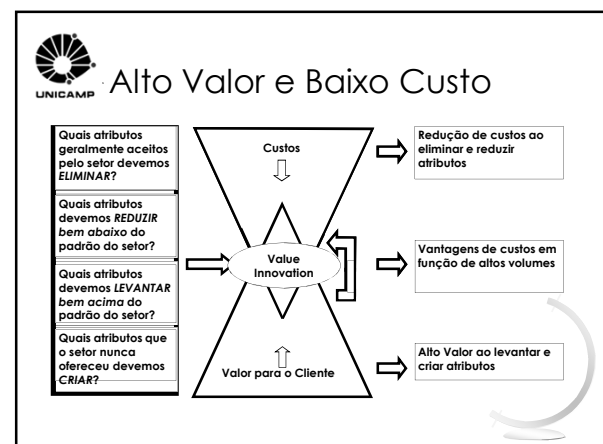
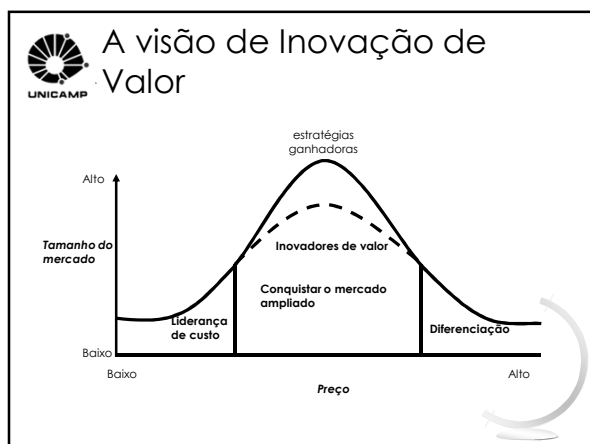
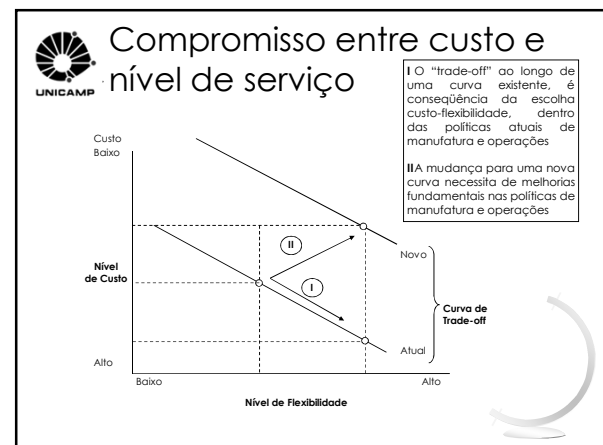
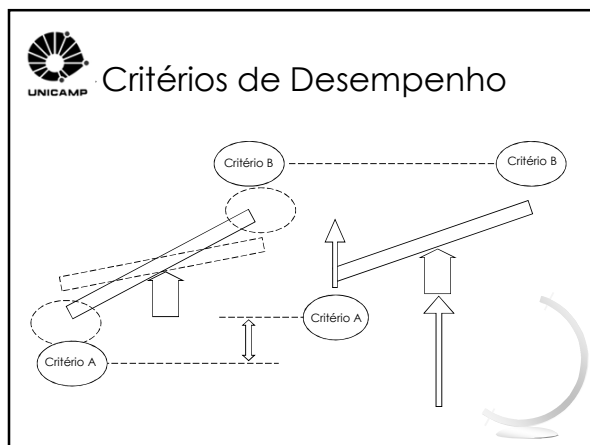
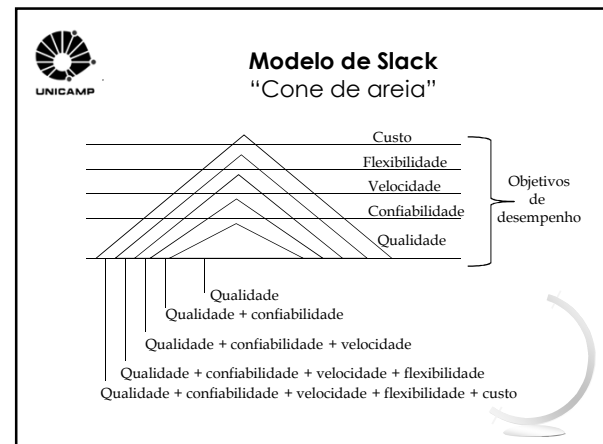
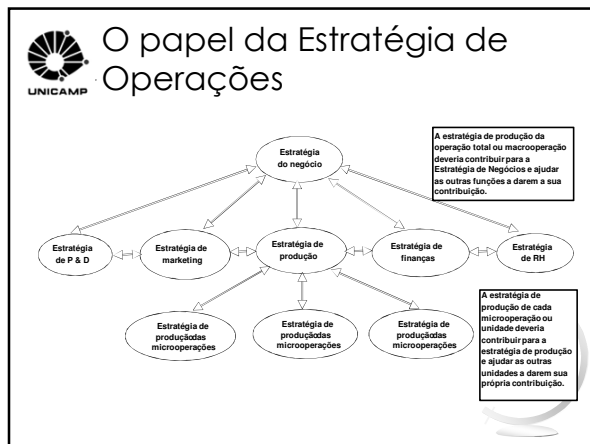


E então?

Olhar para o mercado e buscar oportunidades???

Explorar as habilidades e Competências da minha empresa???





UNICAMP

Estratégia do Oceano azul

Inovação de valor
A estratégia do oceano azul busca proporcionar ao mesmo tempo diferenciação e baixo custo

Fonte: A Estratégia do Oceano Azul, de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

KIM, W.C. e MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

UNICAMP

A Estratégia Oceano Azul

Uma das máximas deste livro é a seguinte: «não concorra com a concorrência – torne-a irrelevante». Os autores defendem que a solução para enfrentar a concorrência não é competir num ambiente que denominam como «oceano vermelho», no qual as empresas concorrem pelas vantagens competitivas e pela conquista de quota de mercado e lutam para se diferenciar; antes afirmam que «as empresas que serão líderes no amanhã são aquelas capazes de criar «oceanos azuis de crescimento no mercado»; ou seja, defendem a «inovação com valor», algo capaz de criar alterações no valor que ao nível quer das empresas, quer dos seus compradores, fazendo com que a concorrência se torne obsoleta.

Actual Editora, Renée Mauborgne/ W. Chan Kim, 283 pp.

UNICAMP

Estratégia do Oceano azul

| Oceano Vermelho | Oceano Azul |
|--|--|
| Competir no Mercado já existente | Criação de um novo mercado |
| Preocupar-se com a competição | Tornar a competição irrelevante |
| Focar nos clientes existentes | Focar nos "não-consumidores" |
| Trabalhar com a demanda existente/ parcela de mercado (market share) | Criar uma nova demanda e uma nova parcela de mercado (market share) |
| Trabalhar com a relação criar valor versus custo (trade-off) | Não trabalhar na relação criação de valor versus custo (criar os dois, mais valor e menor custo) |
| (criação de valor a um custo maior OU criação de um valor razoável a um custo menor) | |
| A companhia está alinhada com a estratégia de diferenciação OU de custo baixo. | A organização está alinhada com a estratégia de diferenciação E baixo custo. |

UNICAMP

Estratégia do Oceano azul

Empresas que criam novos nichos, fazendo a concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento.

Dos livros para as lojas
Como a Kimberly Clark aplicou os princípios da estratégia do oceano azul, criada pelos consultores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, para criar um novo modelo de fraldas, que chega às góndolas em outubro

| | TEORIA | PRÁTICA |
|-------------------------------|--|---|
| 1 MAPA DO MERCADO | O primeiro passo é mapear os produtos já disponíveis nos supermercados e a percepção dos consumidores sobre eles. | Os próprios executivos da Kimberly foram às ruas. Durante seis meses, um grupo de 15 lojas fez mais de 1.000 entrevistas e passou horas e horas observando clientes nos supermercados. |
| 2 CRIAÇÃO DE DADOS | Começa a etapa de análise das informações. O objetivo é entender cada detalhe que envolva a compra e o uso do produto – da exposição na gôndola ao descarte. | No caso da Kimberly, o levantamento mostrou que o maior problema das mães era escolher entre centenas de marcas e tamanhos diferentes. Além disso, as filhas admiavam também eram um problema – uma vez abertas, as fraldas não fechavam direito. |
| 3 CRIAÇÃO DOS PROJETOS | Descobertos os principais problemas, os preços das sugestões para resolvê-los. As soluções devem ser inovadoras e não podem aumentar os gastos de produção. | Após um dia inteiro de brainstorm, 15 executivos apresentaram 130 ideias. Todas foram escritas em post-its e coladas num quadro para avaliação. Restaram seis projetos que cumpriram a meta de inovar e também reduzir custos. |
| 4 ESCOLHA DO VENCEDOR | Por melhor que seja a ideia, ela não vai para a frente se não puder ser rapidamente percebida pelo consumidor. Em poucos segundos, qualquer pessoa precisa entender qual é a vantagem do novo produto. | Os projetos foram votados por 80 funcionários de todas as escalas. A ideia campeã foi uma fralda com certo elástico no lugar de aderir, que eliminou 26% do uso de material prima. |

UNICAMP

CIRQUE DU SOLEIL.

ALEGRIA

Diminuição de público

Uso de Animais

Aumento de Custos

Artistas famosos

Concorrentes

Espectáculos Temáticos

Novo público

Diminuição de Custos

Melhor infraestrutura

UNICAMP

CIRQUE DU SOLEIL.

Fatores do Atual Mercado:

- * Criada em 1984, por um grupo de artistas de rua
- Assistido por mais de 40 milhões de pessoas
- Em 90 cidades no mundo todo
- Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus
- Demorou mais de 100 anos para alcançar tais resultados.

Crianças querem PlayStations

Público do circo cada vez menor

Receita e Lucro cada vez menor

Uso de animais no circo

CIRQUE DU SOLEIL.

UNICAMP

"REINVENÇÃO DO CIRCO"

Circo é para crianças?

O Cirque du Soleil percebeu que, para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras

Atraiu adultos e clientes empresariais, dispostos a pagar preços muito altos

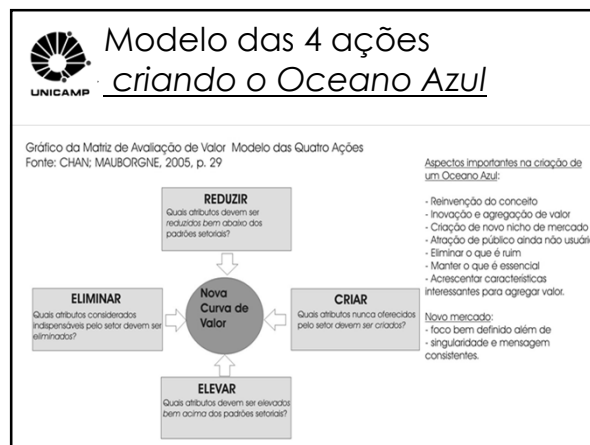
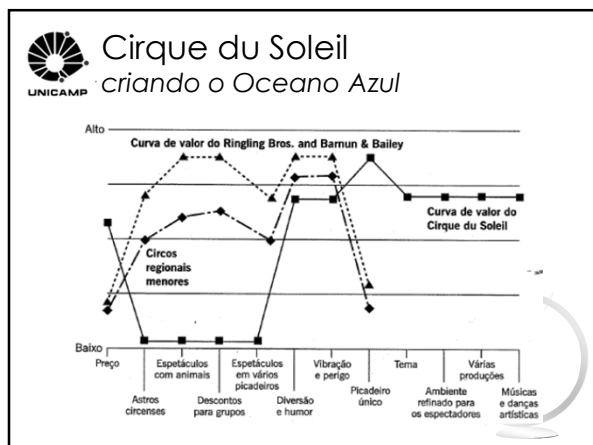
11:24:26 19

CIRQUE DU SOLEIL.

UNICAMP

- Circos tradicionais se fixavam na contratação de palhaços e domadores mais famosos, o que inflava a estrutura de custos dos circos. Resultado era aumentar as despesas sem aumentar as receitas.
- O Cirque du Soleil – criar um circo com mais diversão e vibração, a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.

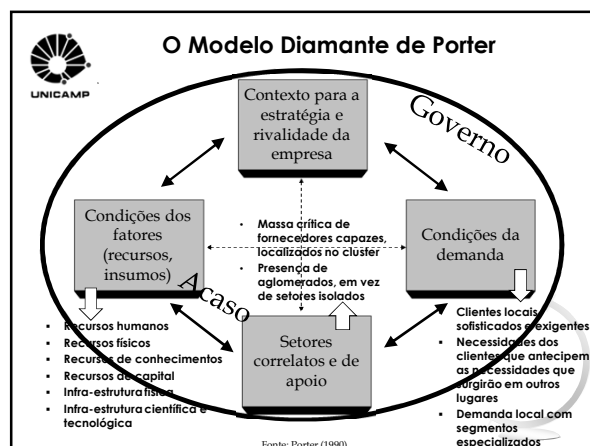
11:24:26 20



Cirque du Soleil
Voltando ao Cirque Du Soleil...

| Eliminar | Elevar |
|--------------------------|------------------------------|
| •Astros circenses | •Picadeiro Único |
| •Espetáculos com Animais | |
| •Descontos para grupos | |
| •Vários picadeiros | |
| Reduzir | Criar |
| •Diversão e Humor | •Tema |
| •Vibração e Perigo | •Ambiente refinado |
| | •Várias produções |
| | •Músicas e danças artísticas |

23



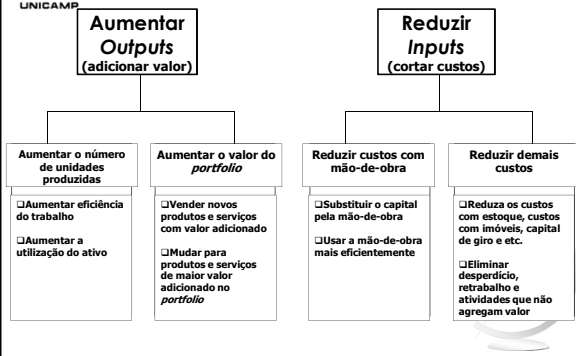
Agrupamentos Empresariais

Arranjos Produtivos
Locais (APL) no Brasil

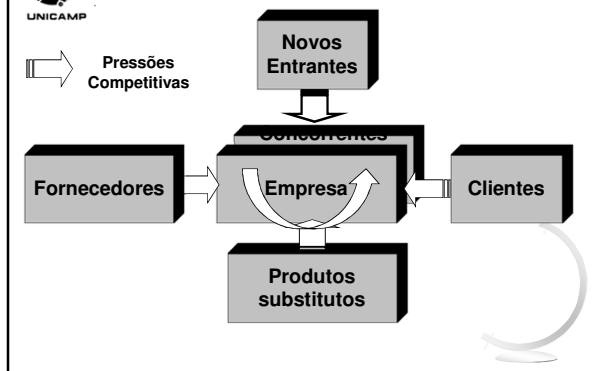
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.



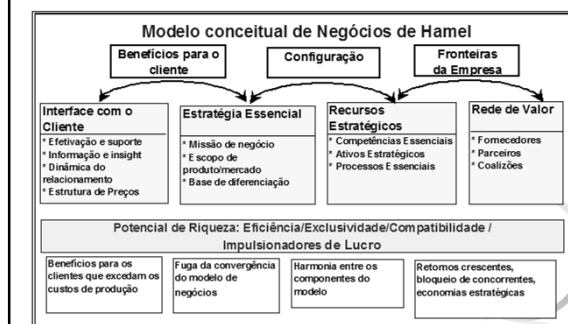
Práticas Gerenciais e aumento da Produtividade



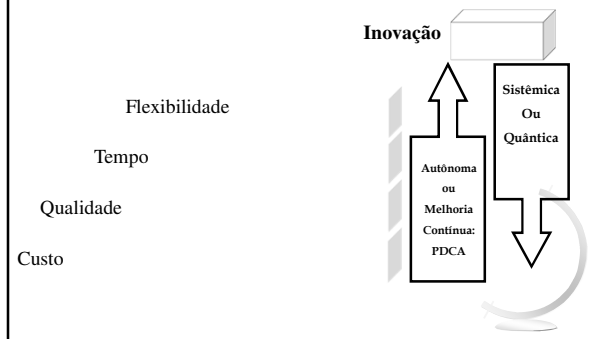
Modelo de Vantagem Competitiva de Porter



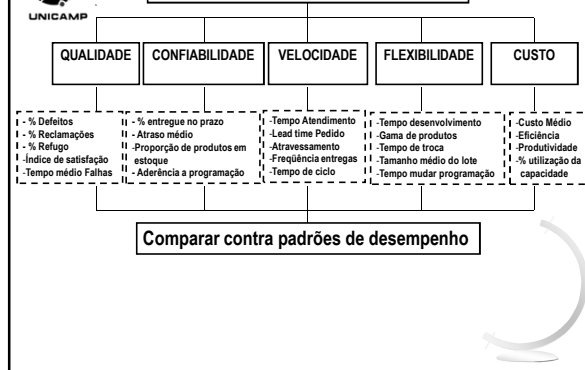
**Foco nas competências essenciais
(core competences)**

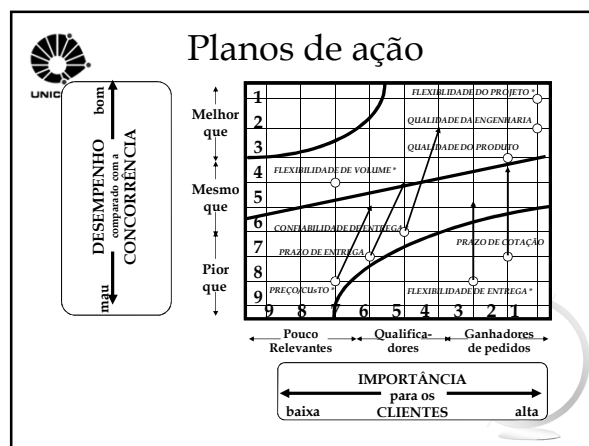
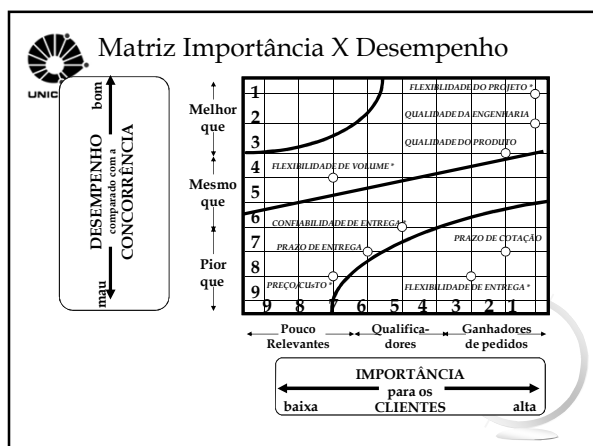
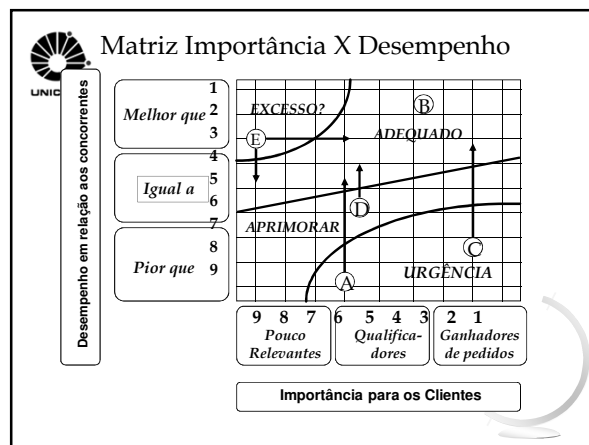
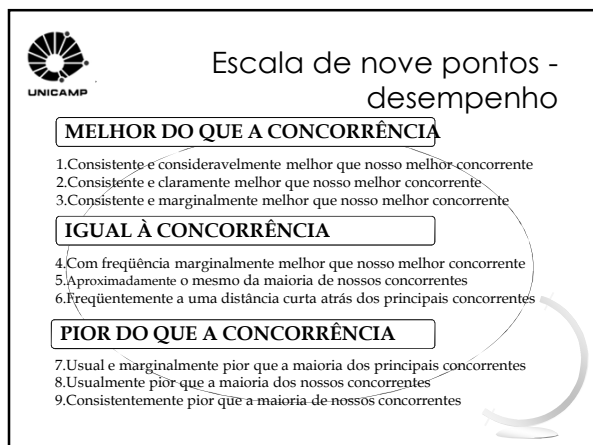
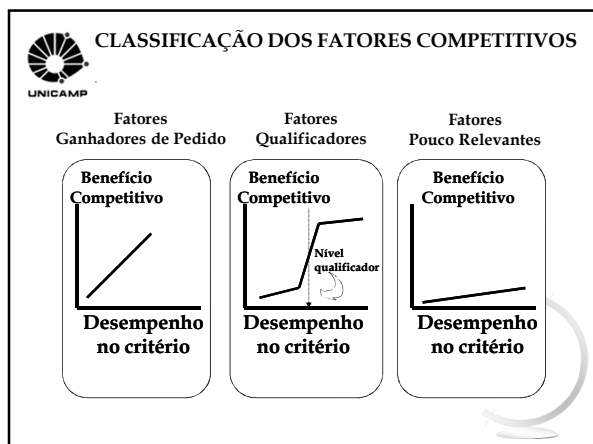


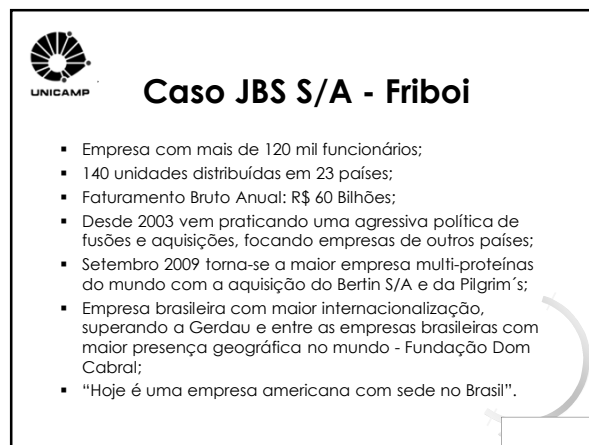
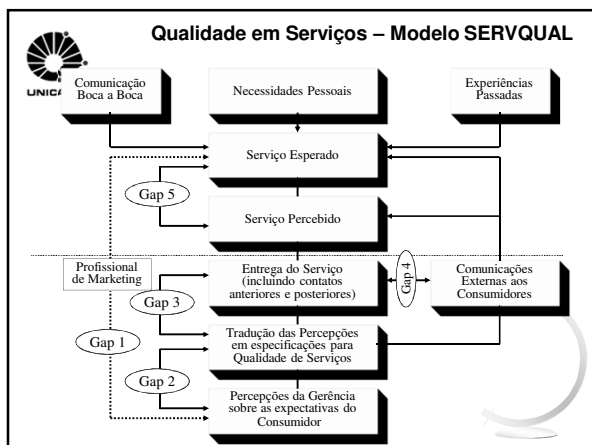
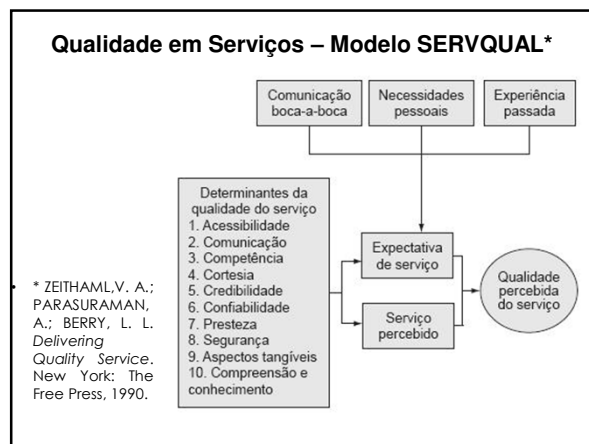
Competitividade Fatores Críticos de Sucesso



MEDIDAS PARCIAIS DE DESEMPENHO







Nossa Cultura

Quem somos:
Pessoas de mesma atitude com conhecimentos complementares, senso de Urgência e Espírito de Dono.

O que nos une:
A Confiança.

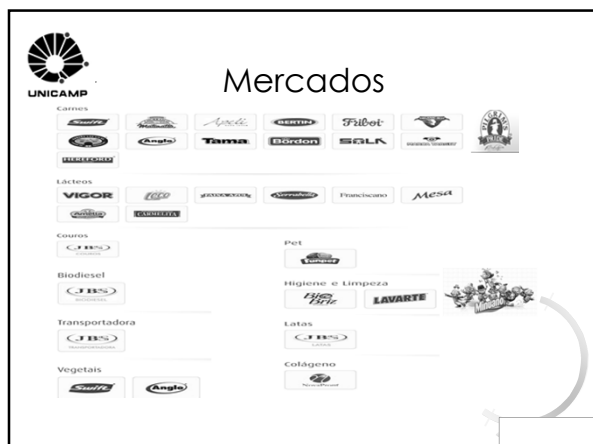
Nossa prioridade:
O Bem Comum.

Nossa Missão:
Seremos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade satisfatória aos acionistas e a certeza de um futuro melhor a todos os colaboradores.

Nossos Valores:
Excelência; Planejamento; Obstinação; Disciplina; Disponibilidade; Franqueza e Simplicidade.

Nossos Pilares:
Nossa Cultura, Nossa Gente, Nosso Produto e Nosso Cliente.





Diferencial: RH da empresa

- Embutido no sistema FROG;
- Quem somos: pessoas de mesmas atitudes, conhecimentos complementares e senso de dono;
- Na estratégia da JBS, consideram-se 4 pilares: cultura, gente, produtos e clientes. Isso gera 4 diretores;
- Participação do RH em todas as decisões da empresa;
- Política replicada nas unidades, ou seja, 4 gerentes;
- Duas estruturas em cada divisão de negócios:
 - Gerente de administração;
 - Gerente de gente.

Diferencial: RH da empresa

- Regime Meritocrático;
- Foco na porta de entrada: motivação inerente à pessoa. "ninguém abre a porta de casa para qualquer pessoa";
- Pessoas unidas pela confiança: "equipe que se admira";
- Senso de liberdade: "pessoas que passam a pensar, passam ter vontade e desejo de mudança, portanto, cometem erros e acertos";
- Política do "cérebro bom" ou da "gente boa": pessoa íntegra, que aprende rápido e não tem medo de fazer coisas novas;
- Plano de Oportunidades ao invés de Plano de Carreira:
 - Foco nas Atitudes, conhecimentos e habilidades são adquiridos;
 - Recrutamento interno.

Avaliação de Desempenho

- Feita semestralmente;
- Dividida em 4 partes:
 - Cruzada;
 - Livre;
 - Pelo Chefe;
 - Auto-avaliação.
- A nota final é feita através de um comitê quando não cada uma das 4 partes gera resultados divergentes;
- São elaborados grupos de avaliação com no mínimo 10 pessoas e no máximo 25 que possuem relação entre suas ocupações (colegas, clientes e fornecedores).

Respeito

- Respeito entre os colaboradores é claro e é uma das dimensões analisadas nas avaliações de desempenho – AVD;
- O ambiente é cordial e não existe a figura do chefe autoritário em grande parte dos casos;
- As falhas operacionais são encaradas como oportunidades de melhoria e vistas como falhas também da gerência;
- "A qualidade começa nas pessoas e passa por todo e qualquer processo que as mesmas executam. O maior especialista em resolução de problemas é o operador que lida com eles todos os dias".

Respeito

- Plano de Oportunidades ao invés de Plano de Carreira;
- PO analisa os resultados das AVD's, das atitudes em geral e, por fim, a integridade da pessoa
- O sistema de desenvolvimento de pessoas não respeita uma carreira linear;
- Recrutamento Interno diversificado – entre unidades e entre divisões. São feitos para praticamente todos os cargos;
- Política do cérebro bom – "quem aprende rápido e não tem medo de fazer coisas novas é valorizado";
- Crítica: carreira não linear nem sempre é muito bem compreendida pelos colaboradores



Credibilidade

- O senso de comunicação é considerado importante, apesar de não existir um planejamento claro;
- As informações relativas aos resultados financeiros podem ser vistas por qualquer pessoa;
- Estando na sede SP, é possível entrar no intranet e encontrar todos os resultados, planos e idéias;
- Comunicação formal sobre as avaliações de desempenho, mostrando a avaliação dos colegas e a do gestor direto;
- Pessoas consideradas excelentes são reconhecidas através de divulgação e recebem "prêmios";



Camaradagem

- um aspecto presente e "obrigatório" na JBS;
- Pessoas são avaliadas quanto à camaradagem e isso impacta direto na renda variável;
- Em geral, pessoas que não se adaptam tendem a ganhar menos, não são selecionadas para recrutamento interno e tendem a sair;
- O ambiente informal facilita essa relação de camaradagem.



Orgulho

- Dificuldade de ter um consenso por conta das muitas unidades e realidades;
- Cada divisão tem situações diferentes:
 - Carnes – "temos a responsabilidade de transformar vida em alimento para o mundo";
 - Queijos – orgulho em ter o melhor parmesão.
- Em geral, as pessoas mostraram orgulho pela empresa e pela sua posição como empresa global;
- Críticas: falta de uma maior divulgação impressa sobre a empresa.



Orgulho

- Políticas de incentivo ao orgulho:
 - Divulgação interna – jornal on-line;
 - JBS na mídia, via e-mail;
 - Projetos sociais – Instituto JBS – Escola Germinare – "se planejas por 1 ano, plante arroz; se planejas por 10 anos, plante árvores; se planejas por 100 anos, eduque suas crianças"
 - escola modelo de tempo integral, com a proposta de fornecer a jovens de alto potencial, um ensino modelo que desenvolva várias habilidades, como empreendedorismo, tecnologia, línguas, iniciativa, liderança, cultura e esportiva;
 - Inicialmente para 180 alunos, divididos em turmas de 30;
 - Primeira turma – 2010;
 - Investimento inicial – R\$ 9 milhões.



Imparcialidade

- Os benefícios são basicamente os mesmos, sem grandes distorções entre os níveis hierárquicos até gerência;
- Diretores têm melhor nível de plano de saúde, ajuda de custo entre outros;
- Renda Variável: valores diferentes dependendo do nível hierárquico.
- RV composta de duas variáveis:
 - Avaliação de desempenho;
 - Resultados da empresa.



Imparcialidade

- Avaliação de desempenho:
 - Mais do que Satisfatório – recebem 20% de bônus;
 - Excelente – recebem 100% de bônus
- Impacto:
 - Nível operacional – 90% da renda variável;
 - Nível estratégico – 10% da renda variável.



Imparcialidade

- Resultados Financeiros: não possui o mesmo grau de importância em diferentes níveis hierárquicos ;
- Impactos:
 - Nível operacional – 10% da renda variável;
 - Nível estratégico – 90% da renda variável.



Imparcialidade

- Resumindo:
 - nível operacional deve ter maior foco no bom relacionamento (camaradagem e disponibilidade);
 - nível estratégico deve ter maior foco no atingimento das metas (planejamento e obstinação por resultados).
- Gerência tem uma relação perto dos 50-50;
- Todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico são donos da empresa – “Espírito de Dono”



Exercício de aplicação Para o setor escolhido por seu grupo...

ESCOLHER UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PARA ANÁLISE

1. Identificar os valores mais relevantes oferecidos pelo setor em que seus produtos/serviços estão inseridos.
2. Aplicar o **modelo das 4 ações** para criar uma matriz para a empresa com os valores que podem ser eliminados, reduzidos, criados ou elevados.
3. Identificar agrupamentos: Arranjos Produtivos Locais (APLs) – existem neste setor? Em caso positivo, analisar vantagens e desvantagens.
4. Analisar os cinco objetivos de desempenho para um produto ou serviço específico da empresa. Se tiver serviços, aplicar também o SERVQUAL (identificar GAPS)
5. Construir a **Matriz Importância/Desempenho**, mapeando sua empresa e seus principais concorrentes, baseado nos valores observados.
6. Analisar critérios GPTW – se o conhecimento do grupo permitir.

Gestão da Qualidade

Projetos de Produtos e Serviços

QFD
Quality Function Deployment

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br

A Mudança no Cenário Global



- Competição acirrada
- Clientes mais Exigentes
- Rapidez no tempo de resposta do cliente



- Diminuição do ciclo de vida dos produtos
- Diminuição de tempo nos ciclos de desenvolvimento
 - Ciclos de produção menores
 - Retornos rápidos



“A única certeza que temos hoje
é que tudo vai mudar”

Exemplos de produtos



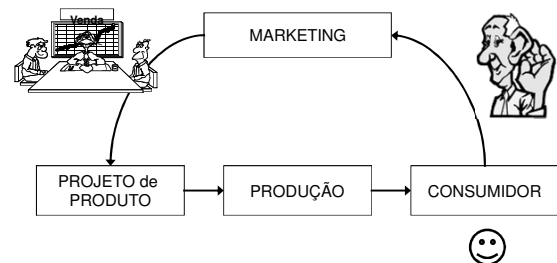
| Item | Chave de fenda | Patins | Impressora | New Beatie | Boeing 777 |
|--------------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|----------------|
| Produção anual | 100.000 unidades | 100.000 Unidades | 4 milhões de Unidades | 100.000 unidades | 50u unidades |
| Ciclo de Vida | 40 anos | 3 anos | 2 anos | 4 anos | 30 anos |
| Preço de venda | \$ 3 | \$ 200 | \$ 300 | \$ 17.000 | \$ 130 milhões |
| Número de Componentes | 3 partes | 35 partes | 200 partes | 10.000 partes | 130.000 partes |
| Tempo de Desenvolvimento | 1 ano | 2 anos | 1,5 anos | 3,0 anos | 4,5 anos |
| Time Interno | 3 pessoas | 5 pessoas | 100 pessoas | 800 pessoas | 6.800 pessoas |
| Time externo | 3 pessoas | 10 pessoas | 75 pessoas | 800 pessoas | 10.000 pessoas |
| Custo do desenvolvimento | \$150.000 | \$750.000 | \$50 milhões | \$400 milhões | \$ 3 bilhões |
| Investimento na produção | \$150.000 | \$1 milhão | \$25 milhões | \$500 milhões | \$ 3 bilhões |

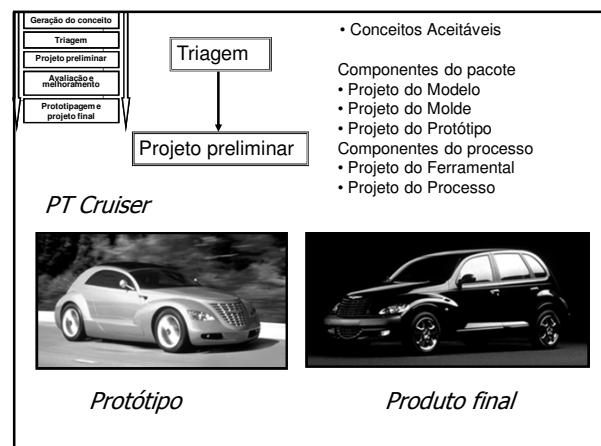
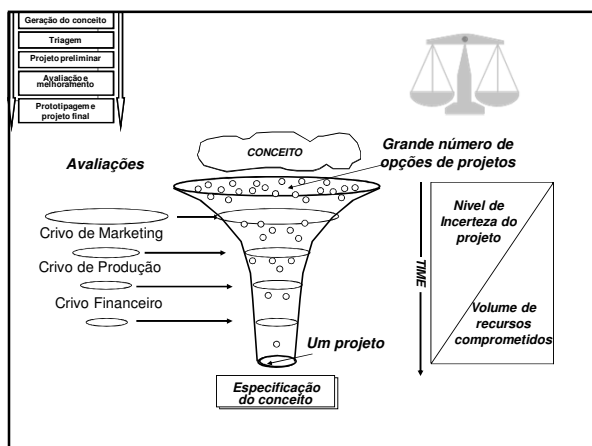
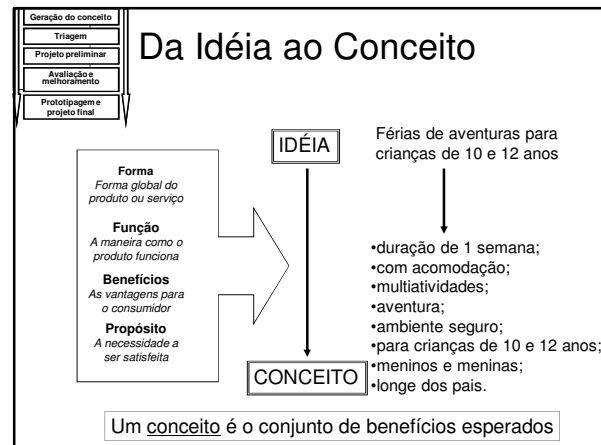
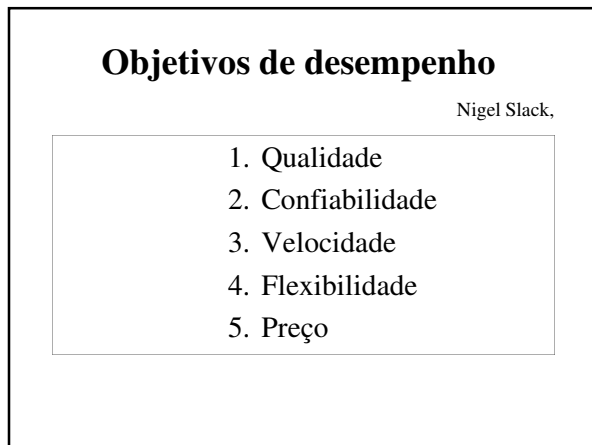
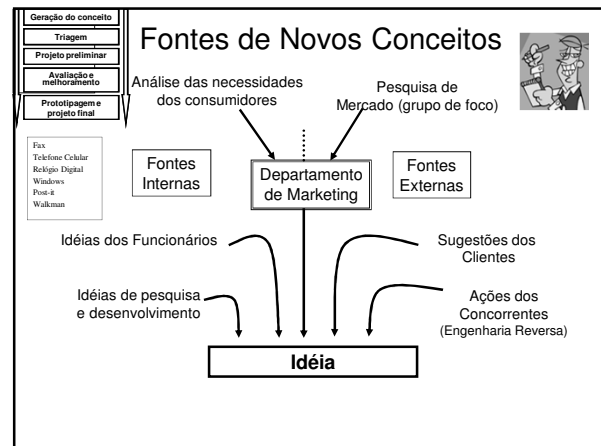
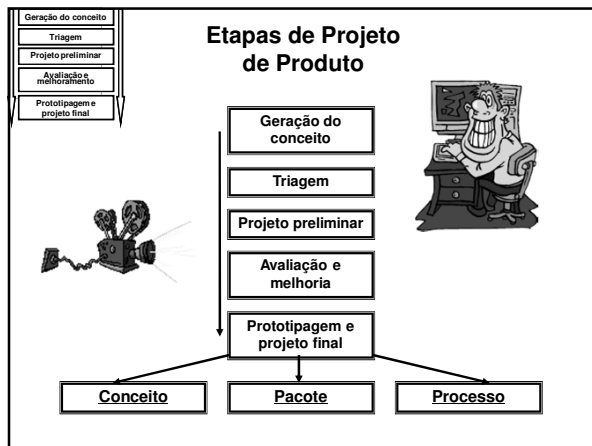
Como interagem os membros da equipe de Projeto de produto

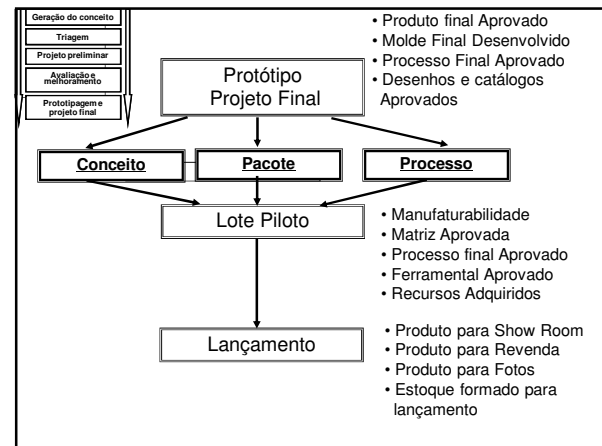
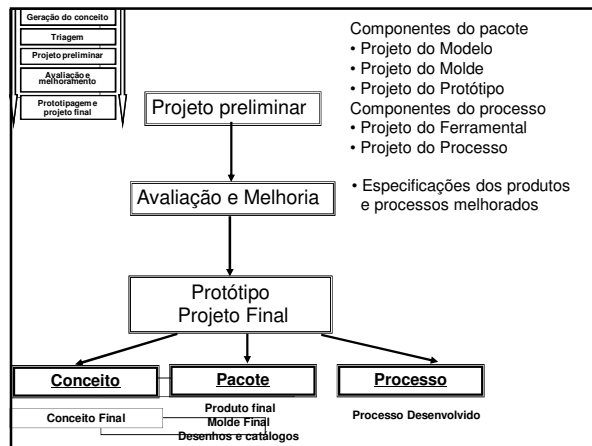



O produto não pertence a ninguém em particular, dentro da equipe de DP


Tudo começa e termina no consumidor.....





Caso Gillette Mach 3



- Recursos gastos para criar o Mach 3
- Custo do projeto: 1 bilhão de dólares
- Tempo de P&D: 6 anos
- Cientistas envolvidos: 500
- Componentes patenteados: 35

Onde há mais chance de falhas?

Principais causas de erros de Projeto
Gaps da Qualidade em Serviços

QFD Quality Function Deployment

Visa a Garantia da Satisfação
das Necessidades do Consumidor

Ferramenta utilizada
para traduzir a “voz do consumidor”
em especificações de projeto.

Desdobramento da função qualidade
Quality Function Deployment (QFD)
Definições

É um modo **sistemático** para assegurar que as demandas do **mercado** ou **clientes** (requisitos, necessidades, desejos) sejam precisamente traduzidos em **requisitos técnicos** e **ações** em cada **estágio** da empresa.

Desdobramento da função qualidade Quality Function Deployment (QFD)

Histórico



- Conceito surgiu na Kobe Shipyard Mitsubishi Heavy Industries Limited no começo da década de 1970.
- O termo *desdobramento*, em japonês refere-se a uma extensão ou alargamento da atividade.
- **QFD significa que a responsabilidade para produzir um item de qualidade deve ser repartida por todas as partes de uma empresa.**
- enfoca a necessidade de se iniciar o desenvolvimento de um produto ou serviço com objetivos claros que poderão até exceder as necessidades dos consumidores.

Definição QFD

- O QFD é uma **ferramenta** poderosa, com uma **metodologia formal**, que tem por objetivos principais:
 - escutar os clientes para compreender exatamente quais são as suas necessidades
 - determinar qual é o melhor caminho para atender a essas necessidades utilizando os recursos disponíveis
 - identificar qual é a situação em que a empresa se encontra sob o ponto de vista do cliente e também com relação à concorrência.
- **O QFD É UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO!**
- **O QFD É A PONTE ENTRE A EMPRESA E SEUS CLIENTES!**

O que acontece tradicionalmente no projeto de um produto ou serviço?

- Reprojeto pelo fato de a saída (produto ou serviço) não atender às demandas do mercado
 - Modificações constantes de engenharia por que a saída não atende às especificações
 - Soluções de curto prazo - “um jeitinho” para apagar o fogo.
- Através do uso do QFD, leva-se mais tempo para definir a saída, o entanto o ciclo total do projeto é menor.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

21

O que acontece tradicionalmente no processo de um produto ou serviço...

No ocidente...

A voz do executivo ou do engenheiro é a que prevalece, ou seja, os padrões são estabelecidos por eles.

No Japão...



A voz do consumidor comanda todas as atividades.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

22

QFD não é:

- Uma função de controle de Qualidade
- Aplicável somente à manufatura
- Aplicável somente a um novo produto

Benefícios do QFD

Representa uma mudança:

do CQ com orientação de **controle de processo**
para o CQ de **projeto de produto e processo**.



21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

23

Benefícios do QFD

- Cria um forte enfoque no consumidor
- Os objetivos dos produtos baseados nos requisitos do consumidor não são interpretados incorretamente em estágios subsequentes
- Estratégias particulares de marketing ou “pontos de venda” não são perdidos durante o processo de tradução desde o marketing, passando pelo planejamento e depois pela execução.
- Pontos importantes de controle da produção não são esquecidos - tudo o que é necessário para atingir a saída requerida é atendimento e colocado no seu devido lugar.

21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

24

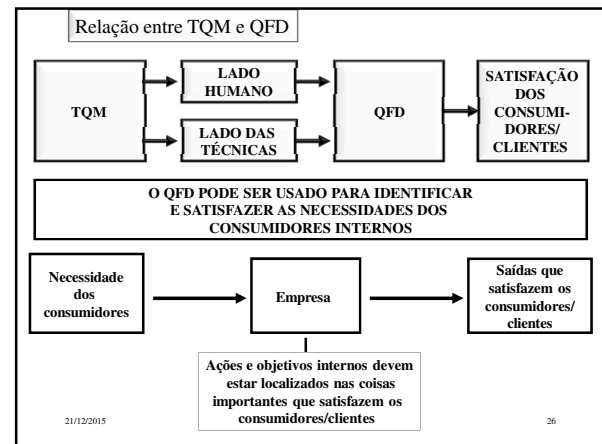
Benefícios do QFD

- Uma grande eficácia é alcançada porque a interpretação incorreta dos objetivos do programa, estratégia de marketing, e pontos críticos de controle e a necessidade de alteração são minimizados.
- Aumento da satisfação do cliente e da fatia de mercado.
- Redução de 30 a 50% nas modificações de engenharia
- Redução de 20 a 60% nos custos de início de produção
- Redução de 30 a 50% no ciclo de projeto de produto
- Redução de até 50% no atendimento dentro do prazo de garantia.
- Usa informação dos concorrentes de um modo eficaz
- Prioriza recursos // Promove o trabalho em equipe

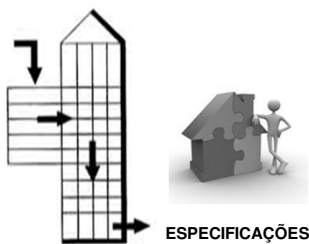
21/12/2015

Prof. Luciel Henrique de Oliveira

25

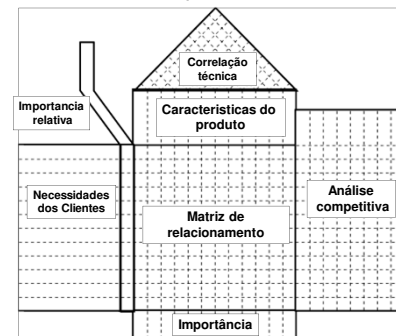


O QUE OS CONSUMIDORES DESEJAM



Desdobramento da Função Qualidade - QFD

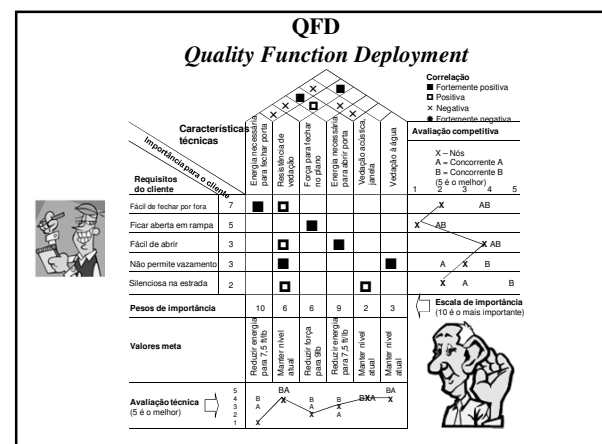
O QUE o cliente quer e COMO realizar

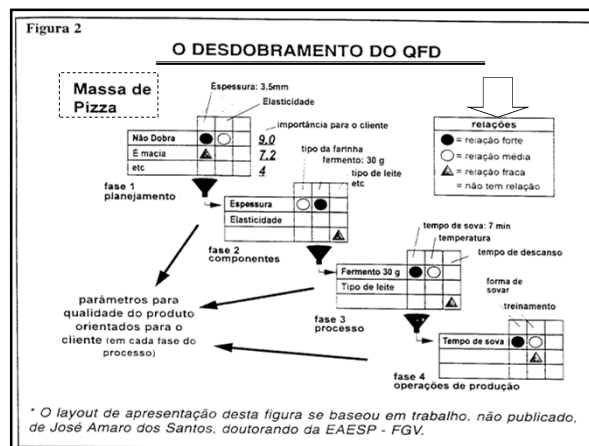
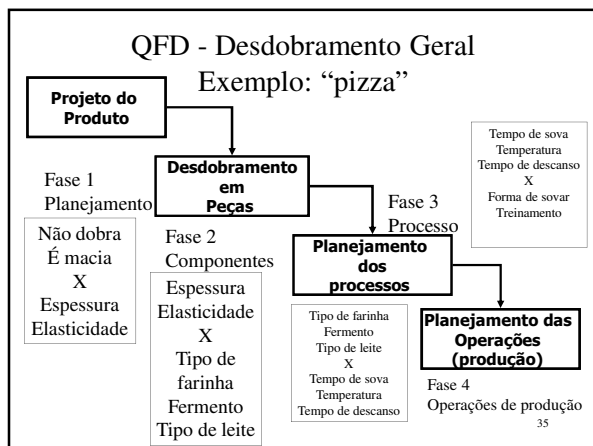
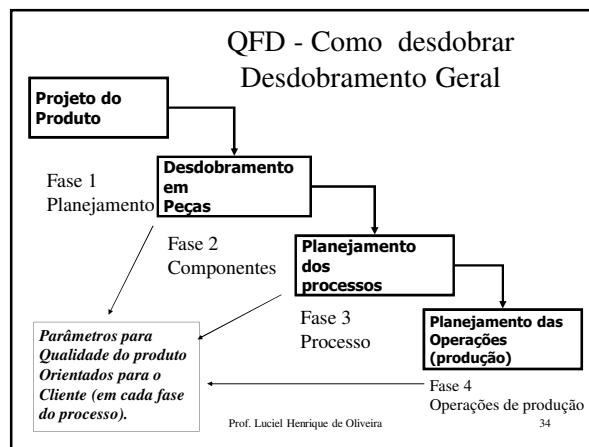
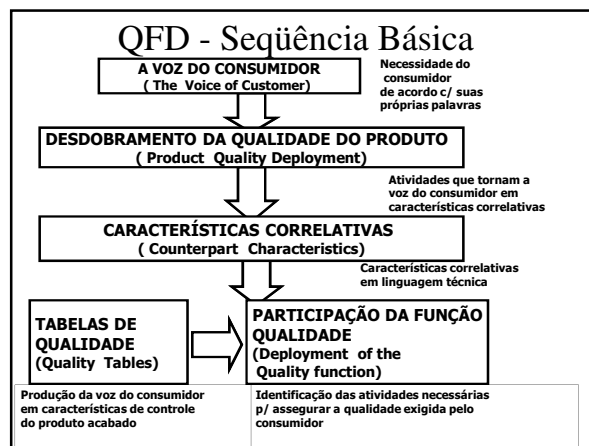
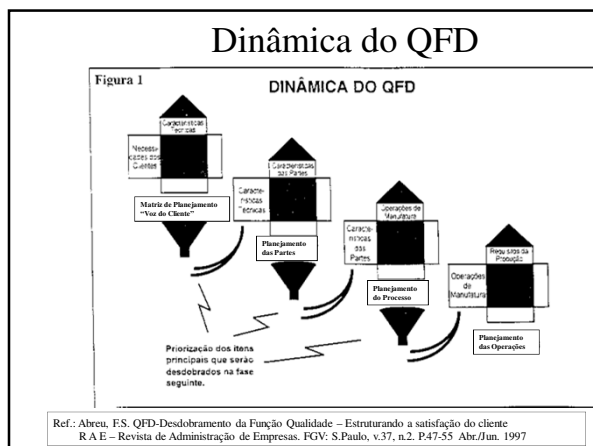


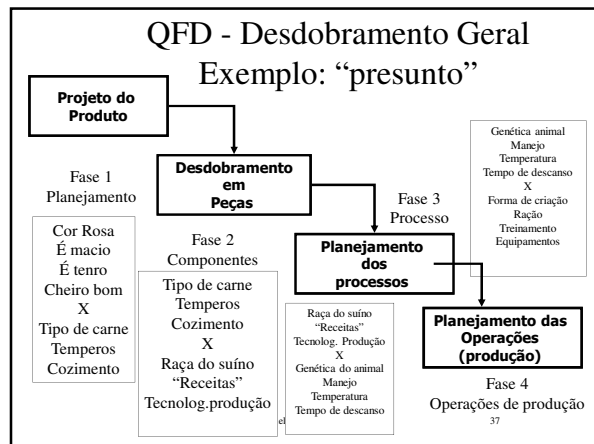
Ex.: Q F D – Porta de automóvel

O QUE OS CONSUMIDORES DESEJAM?

- Fechar facilmente
- Ficar bem fechada
- Abrir facilmente
- Ficar aberta em ladeira
- Não fazer barulho
- Não entrar água na chuva
- Ter apoio para o braço
- Ter porta-embulhos
- Ser leve
- Ser segura
- Ter vidro elétrico rápido
- Abrir por controle remoto
- Ser macia
- etc







Causas de fracasso no desenvolvimento de produtos

Quadro 4

| RAZÕES PARA O FRACASSO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS | |
|--|---|
| PRINCIPAIS CAUSAS | SEUS RESULTADOS |
| falta de compreensão das necessidades dos clientes, os quais geralmente expressam seus desejos de forma indefinida e fragmentada, e por isso suas expectativas são normalmente vagas e não formuladas; | - compreensão insuficiente das qualidades requeridas pelos clientes; |
| difficuldade em transformar necessidades expostas verbalmente em expressões numéricas, necessárias para especificar um produto; | - ênfase na qualidade de características mensuráveis erroneamente consideradas importantes; |
| - transferência incompleta de informações do início do processo de desenvolvimento (marketing etc.) ao seu fim (produção etc.); | - decisões importantes sobre produtos são delegadas a técnicos com pouca visão do mercado e, às vezes, do processo (principalmente decisões relacionadas à produção); |
| - dificuldade em determinar e quantificar as características prioritárias a serem desenvolvidas, pontos críticos a serem solucionados e em comparar os produtos com os concorrentes; | - pouca compreensão da importância crítica dos aspectos relacionados com a engenharia de produção. |

Ref.: Abreu, FS. QFD-Desdobramento da Função Qualidade – Estruturando a satisfação do cliente. RAE – Revista de Administração de Empresas. FGV: S.Paulo, v.37, n.2, P.47-55. Abr./Jun. 1997.

Requisitos do Cliente “Cafezinho”

| Requisitos do cliente | Importância Para o cliente |
|-----------------------|----------------------------|
| Quente | 10 |
| Estimulante | 4 |
| Saboroso | 8 |
| Baixo preço | 2 |



Requisitos do Projeto

| Requisitos do projeto | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume |
|-----------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|
| Requisitos do cliente | | | | | | | |
| Quente | 10 | | | | | | |
| Estimulante | 4 | | | | | | |
| Saboroso | 8 | | | | | | |
| Baixo preço | 2 | | | | | | |

Matriz de Relacionamento Relacionamento dos “O que” e “Como”

| Requisitos do projeto | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume |
|-----------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|
| Requisitos do cliente | | | | | | | |
| Quente | 10 | ○ | ○ | | | | |
| Estimulante | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | |
| Saboroso | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | |
| Baixo preço | 2 | | | | | ○ | ○ |

● FORTE - 9
○ MÉDIA - 3
△ FRACA - 1

Correlação Técnica Relacionamento dos “Como”

| Requisitos do projeto | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume |
|-----------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|
| Requisitos do cliente | | | | | | | |
| Quente | 10 | ○ | ○ | | | | |
| Estimulante | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | |
| Saboroso | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | |
| Baixo preço | 2 | | | | | ○ | ○ |

Correlação:
● Forte
○ Positiva
△ Negativa
* Muito negativa

Análise Competitiva Benchmarking Externo

| Requisitos do projeto ↗ | Requisitos do cliente ↘ | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume | Avaliação competitiva |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|---|
| | | | | | | | | | X = Nós A = Concorrente A B = Concorrente B (5 é o melhor) |
| Quente | 10 | 10 | ○ | ○ | | | | | 1 2 3 4 5 |
| Estimulante | 4 | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | | A B |
| Saboroso | 8 | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | | AB |
| Baixo preço | 2 | 2 | | | | | ○ | ○ | B A |

Estabelecer Importância para os clientes

| Requisitos do projeto ↗ | Requisitos do cliente ↘ | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume | Avaliação competitiva |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|---|
| | | | | | | | | | X = Nós A = Concorrente A B = Concorrente B (5 é o melhor) |
| Quente | 10 | 10 | ○ | ○ | | | | | 1 2 3 4 5 |
| Estimulante | 4 | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | | A B |
| Saboroso | 8 | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | | AB |
| Baixo preço | 2 | 2 | | | | | ○ | ○ | B A |
| Importância Absoluta | | 198 | 74 | 76 | 20 | 18 | 6 | | |
| Importância Relativa | | 1º | 3º | 2º | 4º | 5º | 6º | | |

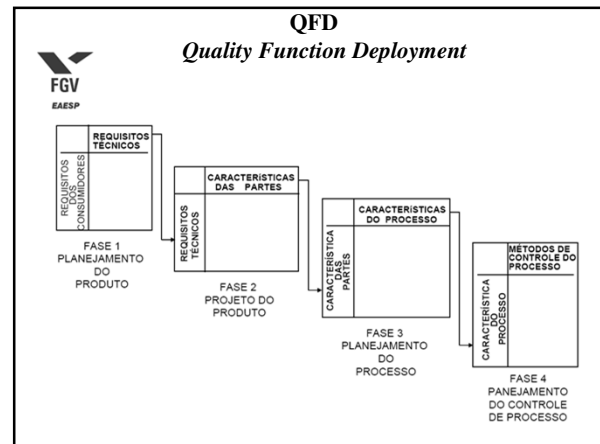
Determinar posicionamento

| Requisitos do projeto ↗ | Requisitos do cliente ↘ | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume | Avaliação competitiva |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|---|
| | | | | | | | | | X = Nós A = Concorrente A B = Concorrente B (5 é o melhor) |
| Quente | 10 | 10 | ○ | ○ | | | | | 1 2 3 4 5 |
| Estimulante | 4 | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | | A B |
| Saboroso | 8 | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | | AB |
| Baixo preço | 2 | 2 | | | | | ○ | ○ | B A |
| Importância Absoluta | | 198 | 74 | 76 | 20 | 18 | 6 | | |
| Importância Relativa | | 1º | 3º | 2º | 4º | 5º | 6º | | |

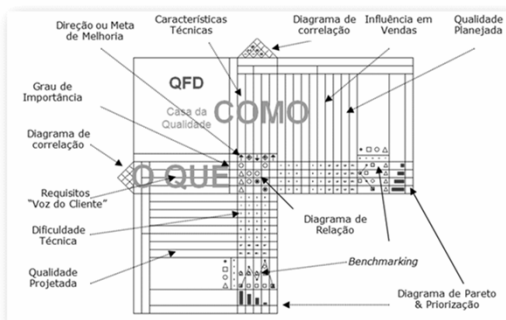
Determinar Meta de Especificações

| Requisitos do projeto ↗ | Requisitos do cliente ↘ | Importância Para o cliente | Temperatura | % de Cafeína | Componente Sabor | Componente Aroma | Preço de Venda | Volume | Avaliação competitiva |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|--------------|------------------|------------------|----------------|--------|---|
| | | | | | | | | | X = Nós A = Concorrente A B = Concorrente B (5 é o melhor) |
| Quente | 10 | 10 | ○ | ○ | | | | | 1 2 3 4 5 |
| Estimulante | 4 | 4 | ○ | ○ | △ | ○ | | | A B |
| Saboroso | 8 | 8 | ○ | △ | ○ | △ | | | AB |
| Baixo preço | 2 | 2 | | | | | ○ | ○ | B A |
| Importância Absoluta | | 198 | 74 | 76 | 20 | 18 | 6 | | |
| Importância Relativa | | 1º | 3º | 2º | 4º | 5º | 6º | | |
| Meta de especificações | | X °C | Teor Y % | Teor K % | Teor w % | RS H,00 | Z ml | | |

| Product Planning Matrix | |
|-------------------------|-------------------|
| Customer Needs | Priority |
| Technical Evaluation | Target Value |
| Performance Rating | Importance Rating |
| Importance Rating | Importance Rating |



Quality Function Deployment (desdobramento da função qualidade)



<http://www.qfd.com.br/>

QFD - Desdobramento da Função Qualidade

- planejamento do produto (requisitos dos clientes e do produto/serviço)
- desdobramento das partes (que's x como's)
- planejamento do processo (que's x como's)
- planejamento da produção/serviço (que's x como's)

Aplicação prática

Aplicar o QFD para otimização de um sistema de produção / serviço que você conheça bem.

- a) Levantar problemas (pelo menos 3)
- b) Definir objetivos de melhoria
- c) Fazer o desdobramento da função qualidade:
 - planejamento do produto (requisitos dos clientes e do produto/serviço)
 - desdobramento das partes (que's x como's)
 - planejamento do processo (que's x como's)
 - planejamento da produção/serviço (que's x como's)

QFD

Quality Function Deployment

- Software gratuito - Tutorial
- Video mostra como navegar na casa da qualidade, QFD.
- É um tutorial sobre como ler o help, inserir requisitos, agrupar requisitos, inserir comentários, personalizar as cores, inserir características, agrupar características, inserir concorrentes, definir a meta de melhoria, correlações e relações entre requisitos e características técnicas. Priorizar as características técnicas para melhoria.
- Download do software em www.qfd.com.br
- → http://youtu.be/gyGj6C_50RQ

Referências

- FITZSIMMONS, J. A. e FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços, 4a.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HESKETT, James L. et al. Serviços Revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOVELOCK, Christopher H. Product Plus: produto + serviço = vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RAMASWANY, Rohit. Design and Management of Service Process. Reading: AT&T, 1996.
- SLACK, Nigel et al. Administração da Produção, 2a. ed.. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

QFD INSTITUTE
<http://www.qfdi.org/>



Caso Gillette Mach 3

Desde a sua fundação, em 1901, o sério compromisso da Gillette com a inovação vem mantendo a lâmina da empresa bem afiada. A Gillette é mais conhecida por seu domínio absoluto sobre o mercado de lâminas de barbear. No entanto, todas as suas divisões – pilhas Duracell, cosméticos e artigos de higiene pessoal com a marca Gillette (Right Guard, Soft & Dri), produtos de papelaria (canetas Parker, Paper Mate e Waterman), escovas de dente Oral-B e aparelhos elétricos Braun – compartilham características comuns: são todas rentáveis, crescem em ritmo acelerado, são a número 1 em seus mercados mundiais e são ancoradas por um fluxo constante de ofertas de produtos inovadores. Zeien prevê que, em pouco tempo, 50% dos novos produtos da Gillette serão produtos que não existiam há 5 anos – isso corresponde a duas vezes o nível de inovação encontrado na média dos fabricantes de bens de consumo. “A Gillette é uma máquina de produtos novos”, diz um analista de Wall Street.

Na Gillette, as novidades não surgem por acaso. O sucesso de novos produtos começa com a cultura de apoio a inovação amplamente disseminada por toda a empresa. Enquanto muitas empresas tentam proteger suas séries de produtos bem-sucedidos, a Gillette incentiva a inovação, mesmo que resulte na canibalização de seus produtos de sucesso já estabelecidos. “Eles sabem que, se não descobrirem um novo sucesso, outros o farão”, observa um consultor do setor. A Gillette também encara erros e situações sem saída como parte normal da criatividade e da inovação. Ela sabe que é preciso gerar dúzias de idéias de novos produtos para conseguir um único sucesso no mercado. A empresa despreza o que Zeien chama de “adicionar bolinhas azuis ao sabão em pó” – acrescentar características supérfluas a produtos já existentes e chamá-los de inovações. Entretanto, incentiva seu pessoal a assumir riscos na criação e na aplicação de tecnologias de ponta com a finalidade de descobrir aperfeiçoamentos substanciais que facilitarão a vida do cliente.

Fevereiro 2000: Chega ao Brasil o aparelho de barbear de três lâminas, que custou 1 bilhão de dólares

O aparelho de três lâminas da Gillette que chega às lojas e farmácias brasileiras na próxima semana custou 1 bilhão de dólares para ser desenvolvido. Hoje ele é produzido em Boston, nos Estados Unidos, numa fábrica em que apenas cinco pessoas trabalham na linha de montagem totalmente automatizada. O resultado é que o consumidor poderá ter no banheiro de casa um equipamento cujo refinamento tecnológico é mais apurado que o de uma Ferrari. Para cortar bem, uma lâmina de barbear tem de ser muito delgada. Em geral, mede 0,00006 milímetro. A lâmina do Mach3 mal chega a 0,000054, 10% menos do que a normal. Para tirar essa lasquinha de aço, visível apenas ao microscópio, sem diminuir-lhe a resistência foi necessário aplicar um revestimento feito de uma liga de carbono com estrutura molecular semelhante à do diamante, o material mais duro que existe na natureza.



A terceira lâmina

O dinheiro e os recursos gastos para criar o Mach3

Custo do projeto: 1 bilhão de dólares

Tempo de pesquisas e

desenvolvimento: 6 anos

Cientistas envolvidos: 500

Componentes patenteados: 35

Por trás do aparelho, esconde-se o intelecto de 500 cientistas que trabalharam durante seis anos nos laboratórios da Gillette nos Estados Unidos e na Inglaterra e consumiram aquela montanha de dinheiro para produzir uma pequena jóia da tecnologia. Cerca de 1 bilhão de dólares foi quanto a Volkswagen jogou na criação do New Beetle, o remake glamourizado do velho Fusca. A Gillette investiu a mesma quantia para fazer um aparelho de barbear. É uma jogada forte. Sua intenção é dominar o mercado formado pelos 2,5 bilhões de homens que acordam a cada manhã no planeta e não saem de casa antes do barbear.

Apesar de ter apenas 24 componentes, o desenvolvimento do Mach3 resultou no registro de 35 patentes. Pelo grau de conhecimento técnico necessário para produzi-lo, o novo barbeador teve um desenvolvimento típico dos produtos da era da tecnologia da informação, ou IT, a sigla em inglês pela qual essa nova era da manufatura é conhecida. O que distingue os produtos IT, como os programas e chips de computador, é o alto volume de investimento inicial na sua concepção, seguido de um custo quase zero de produção comercial. É assim com os sistemas operacionais dos computadores e com os chips, os processadores em torno dos quais se constroem os PCs. O desenvolvimento de um novo sistema operacional como o Windows 2000 da Microsoft ou de um chip inovador consome centenas de milhões de dólares. Uma vez fabricado o primeiro protótipo para a linha de montagem, o custo de produção se torna desprezível. Custa 70 centavos de dólar gravar o Windows 2000 num CD. O primeiro barbeador Mach3 consumiu 1 bilhão de dólares. O segundo pode ser produzido por menos de 2 dólares a unidade. Seu preço no Brasil será de 12, 50 reais.

No Brasil, o segundo mercado de lâminas de barbear do mundo, estão 48 milhões desses consumidores. Um quarto deles ainda usa aquelas lâminas fininhas da primeira geração de aparelhos de barbear, uma invenção do americano King Camp Gillette, no início do século XX. Apenas 25% dos brasileiros usam os barbeadores mais modernos, e também mais caros. A grande maioria é usuária dos aparelhos descartáveis de plástico, menos confortáveis mas muito mais baratos. Com o lançamento do Mach3, a empresa pretende alterar essa distribuição e aumentar sua fatia no mercado. A experiência dos Estados Unidos, onde o produto foi lançado há dois anos, serve como estímulo. Lá, em um ano, o Mach3 ganhou 10% dos consumidores de barbeadores. "O mais importante é que 74% das pessoas que experimentaram o aparelho continuaram com ele", diz Abelardo Garcia, diretor de negócios da Gillette do Brasil. Mas o que tem o Mach3 que os outros não têm?

Tecnologia, acima de tudo. Desde que foram inventados os aparelhos de barbear com cartucho, no início dos anos 70, os fabricantes estão perseguindo o barbeador de três lâminas. O objetivo era conseguir cortar o pêlo da barba o mais rente possível e causar o mínimo de irritação na pele. O aparelho de duas lâminas paralelas surgiu quase que ao mesmo tempo que os cartuchos de uma lâmina. Mas, quando se colocava a terceira lâmina, ela provocava mais irritação na pele do que se podia tolerar. Outros avanços significativos, como a invenção do cartucho móvel, nos anos 80, e das lâminas flutuantes, nos 90, prepararam o caminho para sua chegada. A partir de 1992, a Gillette montou uma operação de guerra para superar a grande barreira. Além de um exército de cientistas, a empresa montou uma equipe de segurança para guardar seu segredo. A história da empreitada inclui até a prisão de um funcionário que tentou roubar o projeto para vender à concorrência. Nenhuma pessoa que trabalhou em seu desenvolvimento tinha conhecimento do processo global.

Como seu antecessor, o Sensor Excel, o Mach3 também tem a cabeça móvel. A diferença está na forma de fixação da cabeça ao cabo do aparelho. No caso do Mach3, o cartucho é preso ao aparelho por suas extremidades, o que permite maior amplitude de movimento, fazendo com que as lâminas deslizem sobre a pele, amoldando-se às curvas do rosto. Antes o barbeador era puxado como se fosse um rodo, agora ele trabalha como um pincel. Apesar de proporcionar maior maleabilidade, apresenta aqui seu ponto fraco. Os usuários reclamam que, com essa dinâmica, se torna difícil atingir a barba na base inferior do nariz.

A grande novidade do Mach3 é mesmo a terceira lâmina, um artifício perseguido durante 27 anos, que também só foi possível graças a um avanço já presente no Sensor – as lâminas flutuantes independentes. Aquelas da propaganda "A primeira faz tchan, a segunda faz tchun". No Mach3 não se sabe o que fará a terceira. O que se sabe é que elas estão dispostas em níveis microscopicamente diferentes e progressivos. Dessa maneira, cada fio de barba é cortado três vezes numa só passada do barbeador pelo rosto. E a irritação da pele é mínima, garantem os fabricantes do produto. "A grande dificuldade era encontrar um sistema em que cada lâmina atingisse o fio de barba no momento certo, sem provocar esfolamento na pele", diz Julie Coelho, gerente de negócios da Gillette. "O sistema de lâminas progressivas do Mach3 conseguiu."

Outras novidades do novo aparelho estão à vista. Uma de suas peculiaridades é a chamada arquitetura aberta do cartucho, que permite a passagem da água por seu interior proporcionando maior facilidade para remover os fios de barba cortados e a espuma usada na limpeza do Mach3. A fita lubrificante do cartucho, já existente em outros modelos, vem com um marcador azul, que serve para medir a durabilidade das lâminas. Quando o marcador perde a cor, indica que a lâmina perdeu sua eficiência plena e está na hora de ser substituída. Outra alteração notável é a do cabo emborrachado do aparelho, com formato ergonômico, que proporciona maior segurança e conforto. Até o fim do ano a Gillette deverá estar lançando a versão feminina do Mach3. É mais uma tentativa vigorosa de aumentar sua participação no mercado brasileiro. Com 52 milhões de usuárias de depiladores com lâmina, as mulheres representam uma fatia de mercado maior do que a masculina. Para a Gillette, o Mach3 simboliza uma ferramenta para enfrentar seu maior desafio no Brasil: fazer com que os consumidores troquem o mais barato pelo mais eficiente.

A evolução do corte

Navalha – 1700

Inventada pelo francês Jean-Jacques Perret, era um instrumento perigoso, que cortava tanto a barba quanto o rosto.

Gillette – 1903

Montada sobre um aparelho em forma de T, a lâmina descartável incorporou o nome de seu inventor, o americano King Camp Gillette.

Barbeador com cartucho – 1970

As lâminas embutidas em cartuchos são mais fáceis de manusear. Evoluem com a criação de lâminas paralelas e do cartucho móvel.

Mach3 – 2000

Chega ao Brasil o aparelho de três lâminas móveis inventado em 1998. As lâminas se amoldam às curvas do rosto, tornando o corte mais suave e mais rente à pele.



QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Descrever o que você pensa que foi considerado como o conceito, o pacote e os processos principais envolvidos na criação do Mach3.
- 2) Quais foram os objetivos de desempenho mais importantes para o desenvolvimento do Mach3?
- 3) Pensando no conceito e no pacote, você teria ainda alguma sugestão para melhorar o projeto do Mach3? E quanto a adaptação do produto para o público feminino? Alteraria o conceito e o pacote? Comente e explique.
- 4) Você acredita que o QFD – *Quality Function Deployment* – foi usado para o desenvolvimento do Mach 3? Em caso positivo, explique como (evidenciando quais seriam as principais aplicações devem ter sido usadas); em caso negativo, justifique sua resposta (porquê não?)

Fonte Adaptado de:

CARDOSO, Mauricio. Última cortada. *Veja*. Edição 1 637 - 23/02/2000

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. p. 237-238

Prof. Luciel Henrique de Oliveira – luciel.oliveira@fgv.br




Construa a Matriz QFD da empresa X

As empresas **X** e **A** são as principais fabricantes de cadeiras para escritório no mercado. Igualmente famosas pelo conforto das cadeiras que fabricam, ambas as empresa constantemente buscam a melhoria de seus produtos. A empresa **A** é referência entre os clientes quando o assunto é a beleza da cadeira, que é considerada superior em relação à concorrência. **A** também está um pouco acima do mercado no quesito mobilidade da cadeira, devido a um moderno e flexível sistema de rolamentos. A empresa **X**, por sua vez, é reconhecida como a que possui o modelo com maior capacidade de ajuste ao corpo do cliente.

| Importância para o cliente | Usuário |
|----------------------------|----------|
| Ser confortável | 9 |
| Ajustar o assento | 7 |
| Reclinar o encosto | 5 |
| Deslizar facilmente | 7 |
| Design atrativo | 8 |

| Avaliação dos clientes <i>Percepção</i> | X | A |
|--|----------|----------|
| Grossura do acolchoado | 3 | 5 |
| Mecanismo da Base | 5 | 4 |
| Cor viva do tecido | 2 | 3 |
| Plataforma de rodas | 2 | 3 |
| Braços ajustáveis | 3 | 2 |
| Leveza da estrutura | 5 | 5 |

Matriz QFD da Cadeira – Empresa X



(1) Elabore a matriz QFD para a cadeira do escritório.

(2) Quais as principais conclusões da matriz para o projeto do produto?

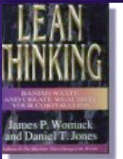
| | | Grossura do Acolchoado | Mecanismo de Base | Cor Viva do Tecido | Plataforma de Rodas | Braços Ajustáveis | Leveza da Estrutura | TOTAL | PERCEPÇÃO DOS CLIENTES | | | | |
|------------------|---------------------|------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------|------------------------|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | Ser Confortável | | | | | | | | | | | | |
| B | Ajustar o Assento | | | | | | | | | | | | |
| C | Reclinar o Encosto | | | | | | | | | | | | |
| D | Deslizar Facilmente | | | | | | | | | | | | |
| E | Design Atrativo | | | | | | | | | | | | |
| Pontuação | | | | | | | | | | | | | |
| Ponderada | | | | | | | | | | | | | |
| | | % do Total | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | | | | |

| PERCEPÇÃO DOS CLIENTES | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 1 | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |

Relação
FORTE = 9
MÉDIA = 3
FRACA = 1

LEAN MANUFACTURING FERRAMENTAS E APLICAÇÕES EM PROCESSOS PRODUTIVOS E TRANSACIONAIS





O Pensamento Enxuto

James Womack & Daniel Jones (1996):

“Ao aprender a identificar desperdícios você descobrirá que há muito mais desperdícios ao seu redor do que você jamais imaginou...”

Felizmente, existe um poderoso antídoto ao desperdício: o pensamento **enxuto**. O pensamento **enxuto** é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor seqüência as ações que criam valor, realizar estas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de maneira cada vez mais eficaz.

Em suma ... é uma forma de fazer cada vez mais com cada vez menos ... e, ao mesmo tempo, tornar-se cada vez mais capaz de oferecer aos clientes exatamente o que eles desejam.”

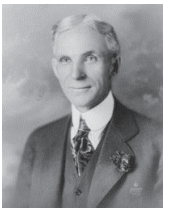
A história da produção

Produção artesanal



Início do século XX

Produção em massa



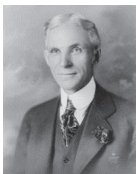
Henry Ford

Lean

Final do século XX



A história da produção Produção em massa



Henry Ford

Possibilidade de produzir mais e com melhor qualidade

- Processos estudados e bem definidos
- Instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores
- Supervisores para controle
- Lotes econômicos
- Co-participação nos resultados

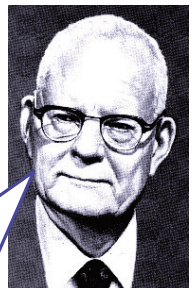


F. W. Taylor

A origem do Lean Deming



- Durante a Segunda Guerra apoiou EUA
- Foi ao Japão para apoiar reconstrução



W.E. Deming

Adotando apropriados princípios de gestão, organizações podem aumentar qualidade e reduzir custos
A chave é praticar as melhorias contínuas e pensar na manufatura como um sistema

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Resultados do trabalho}}{\text{Custos Totais}}$$

A origem do Lean Toyota Production System (TPS)

- Deming + Toyota
([Taiichi Ohno](#), [Shigeo Shingo](#) e [Eiji Toyoda](#))



Diretor nos anos 40
desenvolveu TPS



SMED (1970)
Estoque 0



Presidente até 1981
Atuou com Ohno

- Incorporado por outras japonesas nas décadas de 60 e 70
- Foco na eliminação dos desperdícios



6

<<< 179 >>>

Os 14 princípios de Deming

1. Constância de propósitos;
2. Acredite nesta nova forma de trabalhar;
3. Não dependa de inspeção para atingir a qualidade;
4. Não aprove custos ou orçamentos com base no preço. Busque minimizar o custo total (*Keiretsu*: um fornecedor para cada item, relacionamento de longo prazo);
5. Melhore constantemente seus processos;
6. Treinamento no local de trabalho;
7. Institua liderança, com objetivo de ajudar as pessoas e os processos a executarem um trabalho melhor, e também a incentivar o trabalho coletivo;

7

Os 14 princípios de Deming

8. Elimine o medo: todos devem procurar ser o melhor possível;
9. Elimine as barreiras entre os departamentos, todos são partes de um processo;
10. Elimine metas de qualidade e produtividade para a mão-de-obra: quem deve melhorar é o processo;
11. Elimine objetivos locais e substitua pelos globais. Incentive a administração por processos através do exemplo de líderes;
12. Dê direito do operário de orgulhar-se de seu desempenho, valorizando sempre o coletivo;
13. Implante um forte programa de educação e auto-aprimoramento;
14. Todos da empresa devem se comprometer no processo de realizar a transformação.

8

A origem do Lean O começo do fim da produção em massa

- Década de 80
- Crise nas três grandes americanas
- Apelo ao ufanismo
- A incompreensão do povo
- Busca do *benchmarking*



9

A origem do Lean O reconhecimento

- Década de 80
 - International Motor Vehicle Program - MIT
 - Estudo do MIT envolvendo 5 anos e 14 países e U\$ 5M sobre o futuro do automóvel
- Aparece o termo Lean (Enxuto)
 - Professor James P. Womack
 - Consultor Daniel T. Jones
 - Hoje no Lean Institute – EUA
 - José Roberto Ferro (UFSCar)



MIT



10

Comparação entre os Sistemas de Produção

| Elementos | Artesanal | Massa | Lean |
|---------------|--|---|--|
| Mão de obra | Trabalhadores altamente qualificados | Trabalhadores não ou pouco qualificados | Equipes de trabalhadores multiquificados |
| Equipamentos | Simples, ferramentas flexíveis | Caros, máquinas com único objetivo | Máquinas flexíveis |
| Produção | Produtos únicos, customizados e individualizados | Produtos padronizados | Alta variedade de produtos |
| Produtividade | Baixa produtividade e alto custo | Alta produtividade e alto custo | Alta produtividade e alto custo |

11

Lean Manufacturing:

A Manufatura Enxuta ou Lean Manufacturing é uma filosofia de manufatura que busca reduzir o tempo entre o pedido do cliente e a entrega, através da eliminação de desperdícios.

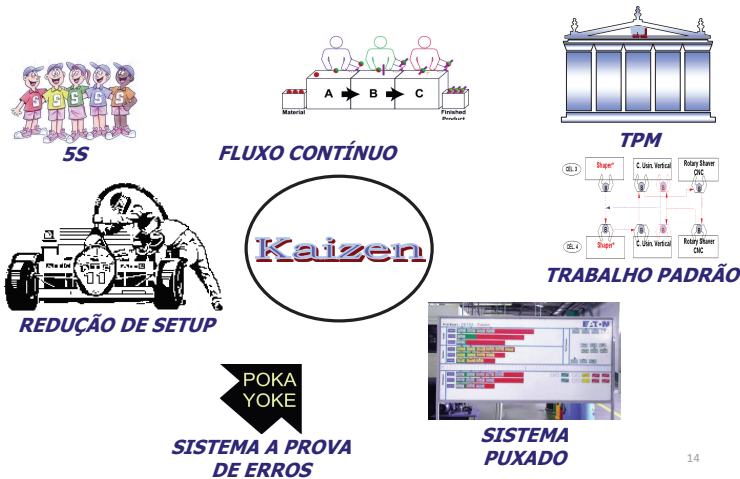


Conceito Fornecedor – Cliente deve ser aplicado interna e externamente numa Organização.

12



Ferramentas Lean



14

Implementação da cultura Lean

- **Constância de propósitos**
 - Lean não é um projeto: é programa, permanente
 - Lean não tem meta anual:
 - a meta é sempre melhorar o máximo possível
 - Pressões nesse sentido o descaracterizam
 - Exige mudança cultural: não é algo com retorno rápido!
- **Participação de todos**
 - Implantar Lean não está restrito a um grupo
 - Nem a um certo perfil
 - É uma nova forma de trabalhar para todos os níveis

15

Barreiras para a implementação da cultura Lean

- Romper resistência às mudanças inerente ao ser humano
 - Schein: "Cultura é um padrão de pressupostos básicos que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado"...
- Só muda com constância de propósitos e exemplos da alta hierarquia



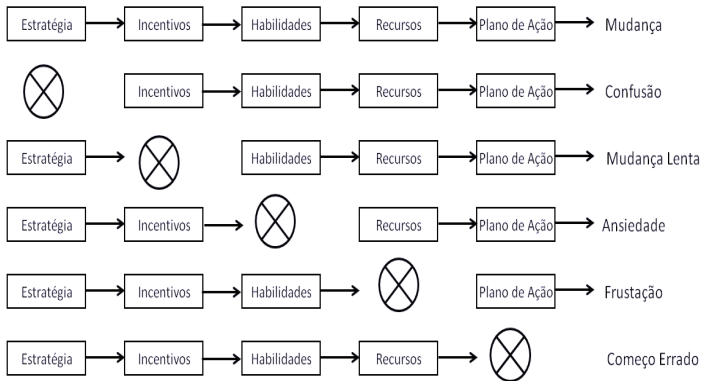
16

Barreiras para a implementação da cultura Lean

- **Erros na implantação**
 - Implantação de "baixo para cima"
 - Valorização do individualismo
 - Associar demissões à programas de "Qualidade"

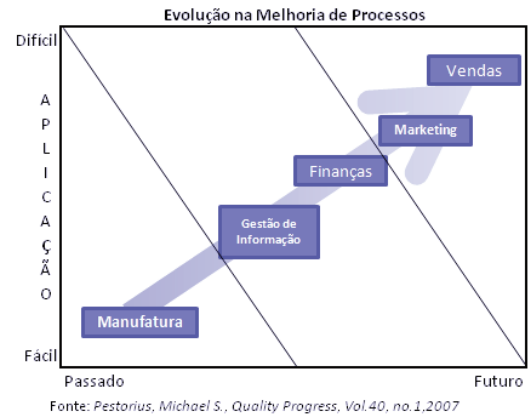
17

Barreiras para a implementação da cultura Lean



18

Aplicação em melhoria de processos



19

Aplicação em melhoria de processos

| Característica | Serviço | Manufatura |
|--------------------|--|---------------------------------------|
| Propriedade | Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos | Definição geralmente clara |
| Fronteiras | Pouco nítidas, difusas | Claramente definidas |
| Pontos de controle | Freqüentemente não existem | Estabelecidos de forma clara e formal |
| Medições | Difíceis de definir, geralmente não existem | Fáceis de definir e de gerenciar |
| Ações corretivas | Geralmente ocorrem de forma reativa | Muito frequentes as ações preventivas |

Baseado em Lowenthal (1994) e J.E.L.Gonçalves (2000)

20

Aplicação em melhoria de processos



21

Aplicação em melhoria de processos

| MELHORIAS | % |
|--------------------------------------|---------|
| Aumento de Produtividade | 20 a 30 |
| Redução do Work in Process (estoque) | 50 a 70 |
| Redução de Área | 30 a 40 |
| Redução de Refugo | 50 a 70 |

Exemplos de Possíveis Resultados Obtidos com o Kaizen



22

Aplicação em melhoria de processos (Experiências Práticas e Literatura)

EXEMPLOS DE APLICAÇÃO

| Setor | Aplicação | Forma | Ferramentas | | | | | | | Resultados (Hard Saving) | | | | |
|-----------------------|---------------------------|--------|-------------|----------------|-----|-----------------|--------|-----------|------|--------------------------|------------|------|------------|--------|
| | | | 5S | Fluxo Contínuo | TPM | Trabalho Padrão | Kanban | Poka Yoke | Smed | Produtividade | Inventário | Área | Retrabalho | Refugo |
| Autopeças | Quarto de Ferramenta | Kaizen | X | | | X | X | | X | 20% | 35% | 25% | 15% | - |
| Autopeças | Celula Usinagem | Kaizen | X | X | X | X | X | X | | 29% | - | 33% | - | - |
| Autopeças | Logística | VSM | | | | | X | | | 50% | 35% | - | - | - |
| Farmacêutico | Controladoria | VSM | X | | | X | X | | | 25% | 54% | - | - | 25% |
| Moveleiro | Manufatura | Kaizen | X | | | | | X | | 30% | - | - | - | 15% |
| Hospitalar | Atendimento | Kaizen | X | | | X | X | | | 18% | 25% | - | - | - |
| Construção Civil | Prazo da Obra | VSM | X | X | X | X | X | X | X | 67% | 50% | 40% | 20% | 25% |
| Comércio | Distribuição | VSM | X | | | X | X | | | 34% | 60% | 35% | - | - |
| Uso de Energia | Consumo em uma Instalação | Kaizen | X | | | X | | | X | 30% | - | - | - | - |
| Administração Pública | Atendimento | VSM | X | X | | X | X | | | 98% | - | - | - | - |

23

**Inovação e
Competitividade
pela excelência em
Qualidade**

Prof. Luciel Henrique de Oliveira
luciel@uol.com.br



Produtividade: Conceituação

Produtividade = OUTPUT / INPUT

Como melhorar?

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{Receita}}{\text{Despesas}}$$

2

Oceano Vermelho x Oceano Azul

| Estratégia do Oceano Vermelho | Estratégia do Oceano Azul |
|--|--|
| Competir nos espaços de mercado existentes | Criar espaços de mercado inexplorados |
| Vencer os concorrentes | Tornar a concorrência irrelevante |
| Aproveitar a demanda existente | Criar e capturar a nova demanda |
| Exercer o "trade-off" valor-custo | Romper o "trade-off" valor-custo |
| Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação <u>ou</u> baixo custo | Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação <u>e</u> baixo custo |

Kim, C. Mauborgne, R. A estratégia do Oceano Azul 2005

Competitividade

- ✓ **World Economic Forum (WEF):** define competitividade como "o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país".
- ✓ O nível de produtividade, por sua vez, define o nível de prosperidade sustentável que pode ser conquistada por uma economia. As economias mais competitivas tendem a serem capazes de produzir níveis mais altos de renda para seus cidadãos.
- ✓ Os níveis de produtividade também determinam as taxas de retorno obtido por investimentos em uma economia.


4

Competitividade

- ✓ As taxas de retorno são os **drivers** fundamentais das taxas de crescimento em uma economia, uma economia mais competitiva, é aquela que provavelmente cresce mais rapidamente, a médio e longo prazo.



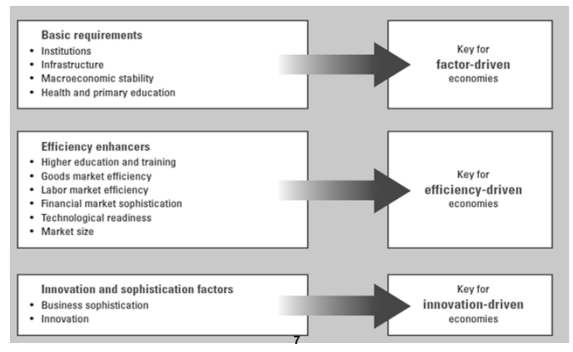
Fatores de Competitividade

- **REQUISITOS BÁSICOS**
 1. Instituições
 2. Infraestrutura
 3. Estabilidade Macroeconômica
 4. Saúde e Educação Básica
 - **MELHORIAS DE EFICIÊNCIA**
 5. Ensino Superior e Formação
 6. Eficiência do Mercado
 7. Eficiência dos mercados de trabalho
 8. Sofisticação do Mercado Financeiro
 9. Preparo Tecnológico
 - 10 Tamanho do mercado
 - **INOVAÇÃO E FATORES DE SOFISTICAÇÃO**
 11. Sofisticação do negócio
 12. Inovação

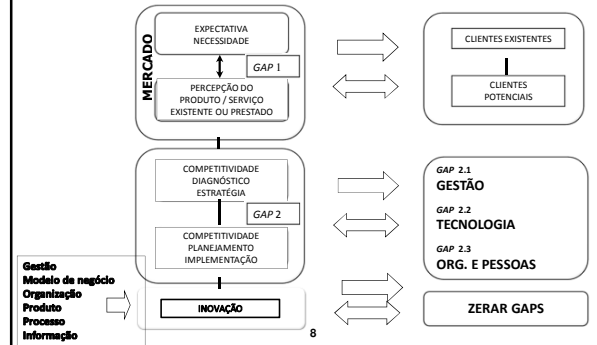


•

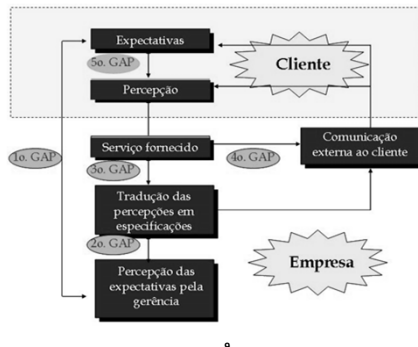
Pilares da Competitividade



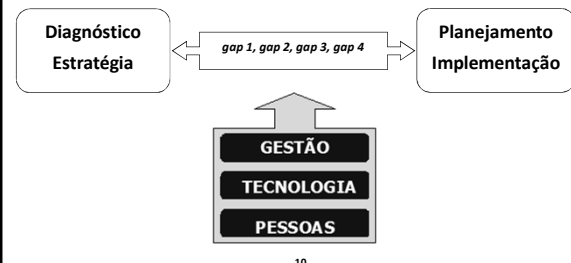
Roadmap : Análise, Diagnóstico da Competitividade e a Inovação



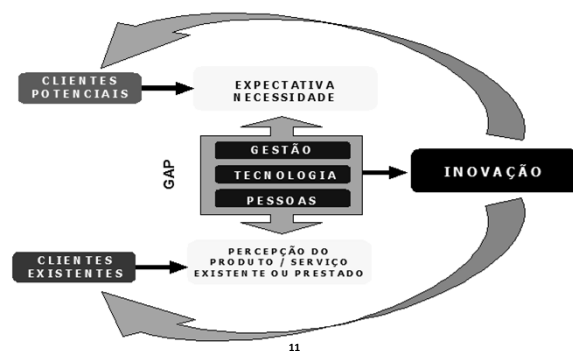
Identificar a origem dos GAPS



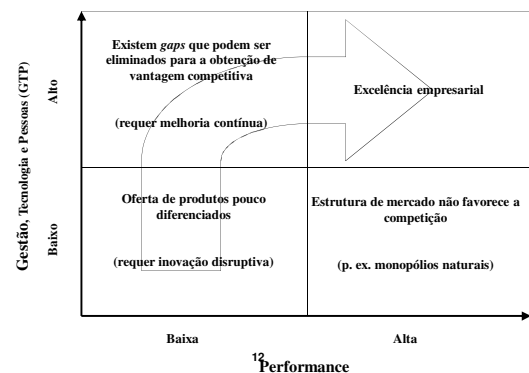
Diagnóstico, planejamento e implementação da competitividade



Eliminar os Gaps: Inovação



GTP: Gestão, tecnologia e pessoas



Gaps e estratégia empresarial

- Os *gaps* aparecem devido a um número de razões:
 - mudanças nos gostos ou preferências dos consumidores;
 - mudanças na tecnologia;
 - mudanças na legislação e nas políticas governamentais, e assim por diante.
- Os *gaps* podem ser criados por (ou devido às) mudanças externas (como tendências, alterações das leis e regulamentações, etc) ou mesmo pela companhia, de forma proativa.

13

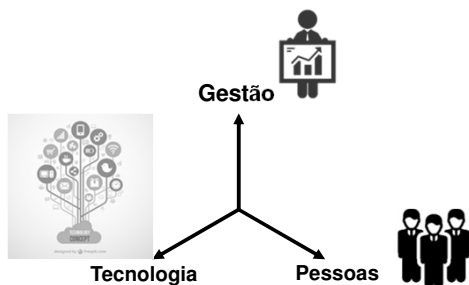
Alinhamento estratégico

- A noção de alinhamento pressupõe a existência de *gaps*, entre o que a empresa oferece, e o que o mercado demanda.
- Estes *gaps* podem ser entendidos como:
 - novos segmentos de consumidores, ou segmentos existentes de consumidores que outros competidores têm negligenciado;
 - novas necessidades de consumidores, ou necessidades de consumidores existentes que não são plenamente atendidas pelos outros competidores; e
 - novos modos de produzir ou distribuir produtos e serviços novos ou já existentes para segmentos de consumidores novos ou já existentes.

14

GTP: Gestão, tecnologia e pessoas

- A melhoria contínua e a inovação tem seu sucesso ou fracasso definidos pela alocação e uso dos recursos da firma, traduzidos de forma sistêmica em GTP.



GTP: Gestão, tecnologia e pessoas

| Fatores | Conjunto |
|------------|----------------------------|
| Gestão | Estratégia do negócio |
| | Estratégia de operações |
| | Foco gerencial |
| Tecnologia | Produto |
| | Processo |
| | Informação |
| Pessoas | Práticas de RH |
| | Liderança |
| | Conhecimento e aprendizado |
| | Cultura |

16

O que pode ser considerado uma inovação?

- ✓ Deve ser resultado de um processo criativo
 - ✓ busca de uma nova solução para um problema na esperança que ela leve a um ganho em eficiência e valor
- ✓ Deve ser algo novo
 - ✓ grau de diferenciação que ela estabelece. Uma inovação altamente distinta reescreve as regras do jogo
- ✓ Deve ser possível medir seu impacto
 - ✓ O impacto é o elemento que diferencia uma inovação de uma mera invenção.

17

Inovação

- ✓ É a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo alguma característica nova e diferente do padrão em vigor.
- ✓ Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas.
- ✓ A exigência mínima é que o produto / serviço / processo / método / sistema inovador deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em **relação aos seus competidores**.

FINER. Políticas Operacionais, 06/2015

18

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

1. **Inovação de produtos e serviços:** desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos, fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes
2. **Inovação de processos:** desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços.
3. **Inovação de negócios:** desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável
4. **Inovação em gestão:** desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança

Fonte: Fórum de Inovação

19

Inovações: Cenário Atual

• Melhoria Contínua ou Incremental/Sustentadora:

✓ Motor diesel versão Euro 5(diesel.....500,150,...50)

✓ Bateria elétrica

✓ Carro híbrido: Prius, Volt.



✓ Carro Elétrico: www.Tesla.com

✓ Modelos de aluguel de carro



20

Inovações: Cenário Atual

• Disruptiva:

✓ Moller(www.moller.com);



✓ Nasa-Folded wing technology: www.skyblazer.com



✓ Comercial com *Folded wing technology*:

✓ www.terrafugia.com



✓ Social Product Development: Quirky - 9.000 socios

21

Exemplo: Michelin



Classificação de acordo com o Escopo da Inovação

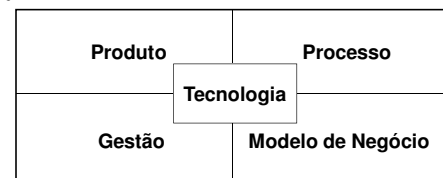
| | | |
|---------------------|-----------------|--------------------------|
| Organi- zacional | Gestão | Modelo de Negócio |
| | Processo | Produto |
| Voltada para dentro | | Voltada para o Mercado |

23

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

As inovações também podem ser classificadas de acordo com o campo de ação:



✓ A Inovação Tecnológica é subjacente a esse modelo e pode estar presente em todos os campos

Fonte: Fórum de Inovação

24

Tipologias de Inovação

(quanto ao objeto)

Exemplos:

| | |
|-------------------------|--|
| Produto: Palm | Processo: DELL Computer |
| Gestão: IDEO | Modelo de Negócio: Google/Vale |

Fonte: Fórum de Inovação

25

Exemplos

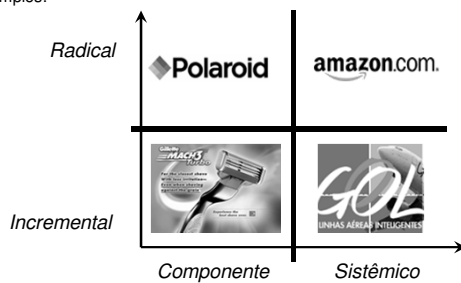
| | | |
|---------------------|--|---|
| Organi- zacional | Gestão  | Modelo de Negócio  |
| | Processo  | Produto  |
| Voltada para dentro | | Voltada para o Mercado |

26

Tipologias de Inovação

(quanto à intensidade)

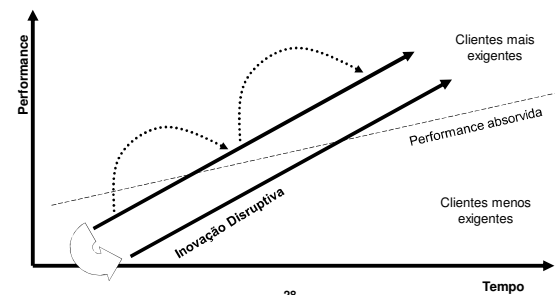
Exemplos:



Fonte: Hamel, 2001

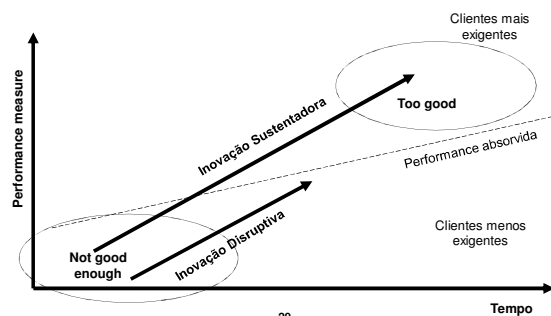
27

Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



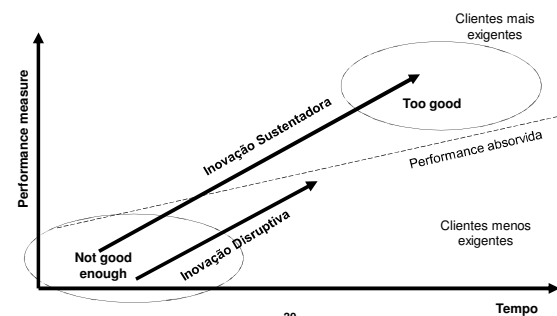
28

Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



29

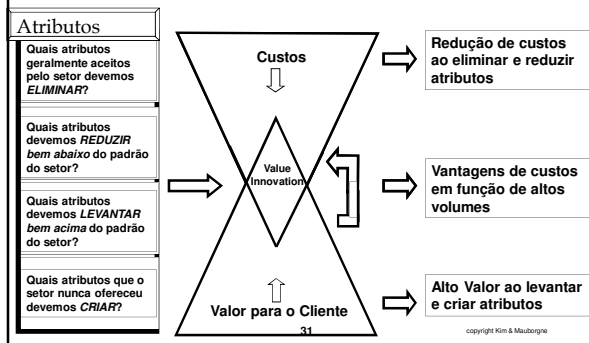
Inovação Disruptiva: Clayton Christensen



30

O conceito de Inovação de Valor

A Busca simultânea de Alto Valor e Baixo Custo



Organizações Inovadoras

32

Inovação Sistemática

Os empreendedores precisam aprender a praticar a *inovação sistemática*, e não esperar a “idéia brilhante”.

A *Inovação Sistemática* consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Drucker: Inovação e Espírito Empreendedor

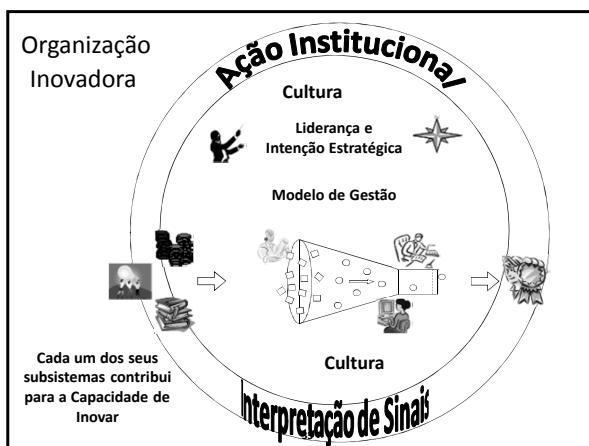
Organização Inovadora

É a que pratica a *Inovação Sistemática*.

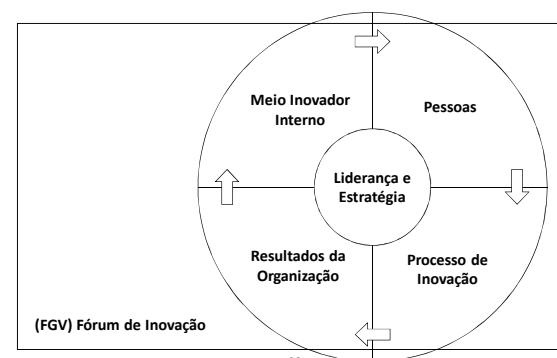
A Organização Inovadora é, portanto, permeada por um *processo contínuo e permanente de produção de inovações*, inovações essas de qualquer natureza – de produto, processo, gestão ou de negócios – e de qualquer magnitude.

34

Organização Inovadora



“Roda” da Inovação



Dimensões da Organização Inovadora

| | |
|---|---|
| Liderança e Estratégia <ul style="list-style-type: none"> • Direção • Intercâmbio com o Meio | Pessoas <ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Qualificação |
| Meio Inovador Interno <ul style="list-style-type: none"> • Liderança Mobilizadora • Relações Formais • Redes Sócios - Culturais | Processo de Inovação <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Conhecimento, Capital, Alianças • Etapas Idéias, Desenvolvimento, Implantação |
| Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Aferidos em função dos Objetivos da Organização | |

37

Como acontece a inovação

Formato

- Como ocorre?
- Como estimular?
- O papel da criatividade?
- E a motivação?
- Como conciliar melhorias incrementais nos produtos e serviços existente e inovações disruptivas?

39

Gestão do processo da inovação



Birkinshaw, MIT 2006. How Innovation Happens

40

40

Gestão do processo da inovação

- Estágio 1> **insatisfação** com o *status quo*:
 - Ameaça estratégica, um problema atual ou um meio de escapar de uma crise.
- Estágio 2> **inspiração** de outras fontes
 - Consultores, profissionais com competência reconhecida, benchmarking, e outros.

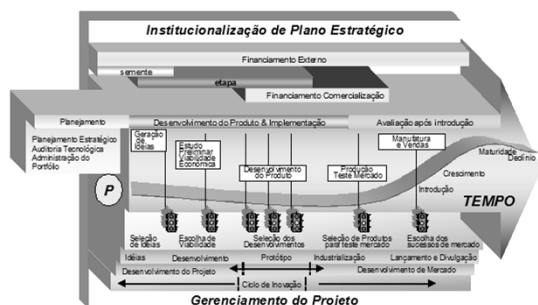
41

Gestão do processo da inovação

- Estágio 3> **Invenção**
 - *Eureka moments* são raros;
 - Normal são eventos com as idéias se precipitando e acumulando.
- Estágio 4> **Validação** externa e interna
 - Interna é crítica devido a resistência-ter um líder do projeto
 - Externa: acadêmicos, organização consultora do projeto, mídia e associações de empresa.

42

Inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços



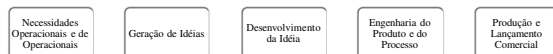
43

Inovação : Produtos, Processos e Serviços

• Modelo linear de inovação

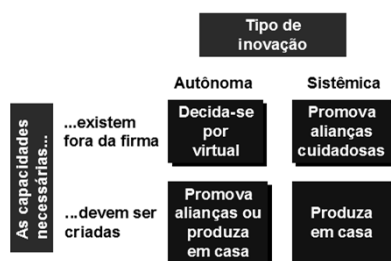
Pesquisa Básica Pesquisa Aplicada Desenvolvimento Experimental Engenharia do Produto e do Processo Produção e Lançamento Comercial

• Modelo linear reverso



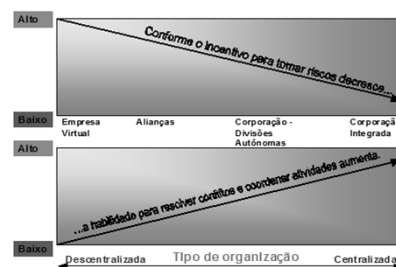
44

Inovação e Estratégia Empresarial



45

Incentivos e controle



46

Quando rever o Modelo de negócio?

1. Não consumo – novo segmento excluídos do acesso a determinados produtos ou serviços. Ex: Nano da Tata.
2. Oportunidade de capitalizar em uma marca existente uma nova tecnologia, criando um novo modelo de negócio, como foi o caso do iPod da Apple.
3. Tarefa não realizada. Ex.: FedEx, que conseguiu uma vantagem competitiva significativa sobre o UPS oferecendo um serviço de entrega ainda mais rápido e confiável.
4. Necessidade de se defender de *low-end disrupters*.
5. Necessidade de responder a mudanças da concorrência ou a novos entrantes.

Johson, Christensen e Kagermann (2008)

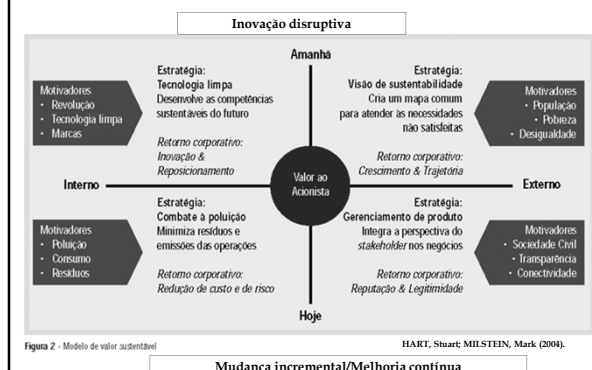
47

SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO Motivadores Globais da Sustentabilidade

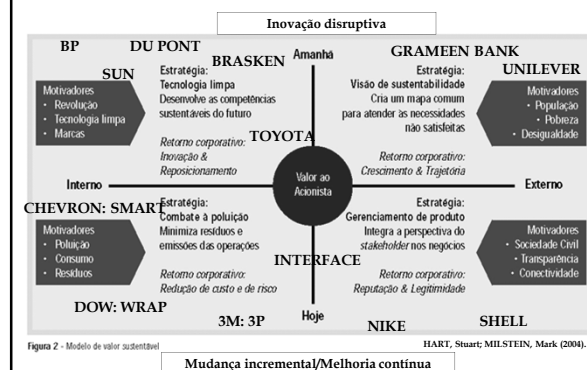
1. Crescente industrialização;
2. Proliferação e interligação dos *stakeholders* da sociedade civil;
3. Destruição criativa: novas tecnologias que ultrapassam as rotinas e o conhecimento comum;
4. Aumento da população, da pobreza e das desigualdades sociais – necessidade de criação de riqueza em escala.

HART, Stuart; MILSTEIN, Mark (2004).

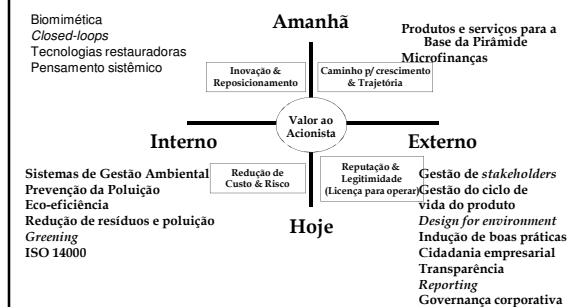
Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável



Criando Valor Sustentável

Os grandes desafios globais, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que promovam desenvolvimento sustentável, ao mesmo tempo em que geram valor ao acionista.

Sustentabilidade como driver para inovação

- Prahalad defende que:
 - A sustentabilidade é o principal fator gerador da inovação empresarial atualmente.
 - No futuro, somente empresas que considerarem sustentabilidade como um dos objetivos de seu negócio conseguirão se manter competitivas.

PRAHALAD, C.K.; NIDUMOLU, R.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. Harvard Business Review, p. 56-64, September, 2009.

Sustentabilidade como driver para inovação

- Prahalad propõe um processo de 5 estágios para que uma empresa se torne sustentável e incorpore a análise de aspectos socioambientais às decisões relacionadas a maneira como a organização faz negócios.
- Cada etapa possui um desafio central para a empresa que requer certas habilidades para ser abordado.
- Cada uma dessas etapas oferece uma oportunidade para que a empresa inove e evolua, passando então ao próximo estágio do modelo proposto.